

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O PAPEL GERENCIAL EM UM CONTEXTO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL:**

estudo de caso em uma empresa no setor de comércio de calçados e confecções.

GRASIELA ESTANISLAUA KONESCKI FÜHR

Florianópolis, agosto de 2001.

**O PAPEL GERENCIAL EM UM CONTEXTO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL:**

estudo de caso em uma empresa no setor de comércio de calçados e confecções.

GRASIELA ESTANISLAUA KONESCKI FÜHR

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organização e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina


Professor Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos seguintes professores:


Professor José Carlos Zanelli, Dr.
Orientador


Professor Nelson Colossi, Dr.
Membro


Professor Nairbal Silva, Msc.
Membro


Professor Kleber Prado Filho, Dr.
Membro Suplente

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me fez acreditar e seguir adiante na concretização de uma importante etapa na vida, e a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a consolidação deste trabalho.

Ao meu marido Laércio Henrique, pela sua paciência, compreensão e constante incentivo.

Aos meus pais Luiz Carlos e Lurdinha, pelo constante apoio e estímulo em todas as horas.

Aos meus familiares e amigos, que me acompanharam e torceram por mim nessa trajetória.

Ao professor Dr. José Carlos Zanelli, pela sua atenção e orientação segura, fundamental e valiosa durante a realização desta pesquisa.

Ao professor Msc. Narbal Silva, que se demonstrou sempre disponível, pela sua importante colaboração.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, pelo apoio e disponibilidade demonstrados no decorrer do curso.

Ao professor Dr. Kleber Prado Filho, pela sua disponibilidade e aceitação em participar da banca junto aos demais professores.

Aos professores do curso, por possibilitarem o aprendizado.

Aos funcionários do CPGA, pelo pronto atendimento e gentileza durante todo o curso.

À organização pesquisada, na pessoa de seus diretores, e em particular, o diretor administrativo, pela oportunidade de realização deste estudo. E a todos os entrevistados que prontamente colocaram-se disponíveis e receptivos, colaborando de forma profissional e amistosa, para o desenvolvimento do estudo.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vi
RESUMOS	vii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e problema de pesquisa	1
1.2 Objetivos da pesquisa	2
1.3 Justificativa	3
1.4 Estrutura do trabalho	4
2 BASE CONCEITUAL	6
2.1 As organizações	6
2.1.1 O gerenciamento	8
2.1.2 A liderança	15
2.1.3 O aprendizado gerencial	21
2.2 Mudança organizacional	24
2.3 As mudanças organizacionais e a gerência	32
3 MÉTODO	36
3.1 Organização estudada	36
3.2 Perguntas de pesquisa	37
3.3 Definição dos termos considerados relevantes	38
3.4 Caracterização da pesquisa	39
3.5 Delimitação da pesquisa	39
3.6 Coleta e análise das informações	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	42
4.1 Criação, evolução e mudanças na organização estudada	42
4.2 Mudança organizacional	47
4.2.1 Concepção gerencial sobre as necessidades e benefícios das mudanças	47

4.2.2	Percepção gerencial sobre as mudanças ocorridas na organização estudada	51
4.2.3	Resultados das mudanças	56
4.3	Gerenciamento	60
4.3.1	Papéis gerenciais	64
4.4	Mudança organizacional e atuação gerencial	66
4.4.1	Papel gerencial no contexto de mudanças organizacionais.....	67
4.4.2	A liderança na mudança organizacional	79
4.4.3	Reações às mudanças organizacionais	82
4.4.3.1	Reação gerencial às mudanças	82
4.4.3.2	Reação de outras pessoas às mudanças, segundo a percepção dos diretores e gerentes entrevistados.....	87
4.4.3.3	Atuação gerencial para lidar com a resistência das pessoas às mudanças	90
4.4.4	Aspectos facilitadores e dificultadores no contexto de mudanças	94
4.4.4.1	Aspectos facilitadores das mudanças	94
4.4.4.2	Aspectos que dificultaram as mudanças	99
4.4.5	Preparação gerencial para as mudanças	103
4.4.6	Conhecimentos e habilidades num contexto de mudanças	106
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
	ANEXOS	119

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 01: Conjunto de necessidades e benefícios das mudanças, segundo a percepção dos diretores e gerentes da empresa estudada	50
Quadro nº 02: Percepção dos diretores e gerentes sobre as mudanças ocorridas na organização estudada	56
Quadro nº 03: Resultados das mudanças na organização estudada, segundo a percepção dos diretores e gerentes.....	60
Quadro nº 04: Síntese das informações dos diretores e gerentes sobre o gerenciamento.....	63
Quadro nº 05: Síntese da atuação gerencial no contexto de mudança organizacional	78
Quadro nº 06: Concepção dos entrevistados sobre liderança na mudança organizacional	82
Quadro nº 07: Reação gerencial às mudanças organizacionais ocorridas	87
Quadro nº 08: Percepção dos entrevistados sobre as reações das pessoas às mudanças organizacionais ocorridas	89
Quadro nº 09: Atuação gerencial para lidar com a resistência à mudança	93
Quadro nº 10: Aspectos facilitadores das mudanças	99
Quadro nº 11: Aspectos que dificultaram as mudanças.....	102
Quadro nº 12: Demonstração da preparação gerencial para mudança organizacional, segundo a percepção dos entrevistados	105
Quadro nº 13: Apresentação dos conhecimentos e habilidades gerenciais no contexto de mudança organizacional	111

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar a percepção gerencial sobre o seu papel em um contexto de mudanças organizacionais numa empresa do setor de comércio de calçados e confecções. Fizeram parte do contexto de mudanças na organização estudada a implantação da qualidade total, a informatização da empresa, a redefinição da função dos diretores, o sistema de remuneração variável dos gerentes e outras modificações decorrentes. Foi realizado um estudo de caso, cuja pesquisa foi predominantemente qualitativa e realizada através de um estudo descritivo. Para obter dados referentes a atuação gerencial no contexto de mudanças organizacionais, as informações foram coletadas através de entrevistas semi-estruturadas, previamente agendadas com as pessoas que fizeram parte da amostra. A amostra foi composta pelos diretores e gerentes da organização estudada. Outras informações complementares foram coletadas através de documentos organizacionais. Além disso, houve conversas com dois coordenadores de setor, para obter informações que auxiliaram no entendimento sobre algumas das mudanças ocorridas na empresa. O presente estudo mostrou que os diretores e gerentes entrevistados percebem que as mudanças organizacionais são necessárias para a sobrevivência da empresa, para sua evolução, para a competitividade e acompanhamento do mercado, podendo trazer vários benefícios como atualização, aprendizado, preparação para o futuro, para atender melhor o cliente, entre outros. Os resultados revelaram também que, de forma geral, as mudanças foram benéficas para a organização. Sobre o gerenciamento, observou-se que abrange a parte de organização do ambiente físico, a parte técnica, os processos e rotinas de trabalho, o saber lidar com as pessoas, o auto-gerenciamento, entre outros aspectos. Em relação a atuação gerencial no contexto de mudança organizacional, foram feitas reuniões e conversas individuais e em grupo para comunicar sobre as mudanças, os motivos e a maneira como implantá-las e para orientar. Além disso, foi necessário acompanhar e supervisionar o andamento das mudanças e os desempenhos e procedimentos a elas relacionados. Outras ações gerenciais relacionadas às mudanças referem-se ao planejamento das mudanças, o estabelecimento de focos, a busca do comprometimento das pessoas, a liderança, entre outras. No início das mudanças, a reação gerencial foi desde a aceitação até a resistência. Assim como eles, pessoas sob sua supervisão também apresentaram vários tipos de reações que incluem a aceitação e a

resistência. Por isso, os gerentes e diretores exerceram também o papel em lidar com a resistência das pessoas. Levantaram-se aspectos que facilitaram e outros que dificultaram a implantação das mudanças. A pesquisa mostrou ainda a maneira como ocorreu a preparação gerencial para as mudanças. Sobre os conhecimentos e habilidades gerenciais necessários no contexto de mudança, observou-se a necessidade de conhecimentos técnicos e gerenciais, conhecimento do produto, saber lidar com as pessoas, incluindo a comunicação, a empatia, o trabalho em equipe, entre outros aspectos levantados.

ABSTRACT

This research had the objective of describing and analyzing the management perception of its role in the context of organizational change of a commercial department of a footwear and readymade article store. Part of the changes that were made were: the implementation of total quality; computerization; a redefinition of the role of the directors; system of salary variation for managers and other changes. A case study was performed in which the research was predominantly qualitative and was carried out through a descriptive study.

To obtain data about the managerial behavior in the context of organizational change, data was collected through semi-structured interviews previously set with the people that were part of the sample. The universe of the sample was made up by the managers and directors of said organization. Other complimentary information was collected through pertinent documents of the organization. Beside this, there were complimentary talks with two sector coordinators, to obtain information that would help in the understanding of changes carried out in the organization.

This research showed that the directors and managers interviewed perceive the organization change as necessary for the survival of the company; for its evolution; its competitiveness and the ability of accompanying the market. All this bringing several benefits, such as updating, learning to prepare for the future, better preparation to deal with the customers, among others. The results also showed that on the whole the changes were good for the organization. About the management, it was observed that it included the supervision of organization of the working area; the technical details; work processes; work routines; people skills and self-management, among other things.

With regard to the behavior of the management in the context of the organizational change, individual and group meetings were held to inform about the changes, the motives, how to carry them out and to give orientation. Beside this, it was necessary to supervise the changes, the procedures and performances related to them. Other managerial procedures related to the changes refer to the planning of the same; the setting of goals, getting the people involved and leadership, among others.

At the beginning of the changes, the managerial reaction ranged from acceptance to resistance. Just as the managers, other people belonging to the organization showed the same range of reaction. Because of this, the directors and managers had to also deal with the resistance of people. In this study, aspects that made the implementation of changes easy or difficult were identified. The research also showed how the management was prepared for the changes. On the managerial abilities and knowledge needed in this context of change, the need of technical knowledge, knowledge of the product, knowing how to deal with people, communication, empathy, team work, among others were observed.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Nos dias de hoje, não é mais novidade falar nas constantes mudanças que vêm ocorrendo no mundo moderno. Drucker (1999) menciona que as mudanças, além de econômicas e tecnológicas, são também mudanças na demografia, política, sociedade, filosofia e na visão de mundo.

As organizações, para se manterem no mercado competitivo, estão necessitando acompanhar essas mudanças que vêm ocorrendo no mundo atual. O ambiente mutável também requer que a organização tenha uma visão de seu futuro. Acompanhar essas mudanças vai possibilitar que as organizações percebam quando há a necessidade de mudarem. Desse modo, Mohrman e Mohrman Jr (1995) mencionam que é importante para as organizações o aprendizado e a adaptação às modificações de condições em seu ambiente, propiciando a inovação, que proporcionará vantagem competitiva.

As organizações precisam ter estruturas mais flexíveis, a fim de que sejam sensíveis às necessidades dos clientes e adaptáveis às mudanças do meio competitivo (Bennis, 1995). Para poderem competir com mais eficácia neste mercado, segundo Gailbraith e Lawler (1995), as empresas estão realizando mudanças internas como iniciativas estratégicas de custos, velocidade, qualidade e nova tecnologia da informação. Para esses autores, forças externas como carência de habilidades, desequilíbrio na balança comercial e poder de compra, também estão influenciando a mudança.

Neste contexto de mudanças, Motta, Vasconcelos e Wood Jr (2000) chamam de organização proativa aquela que além de reagir às mudanças nos mercados em que atua, pretende influenciá-las. De acordo com esses autores, o gerente proativo pode ser considerado como:

"Aquele que consegue antecipar e administrar o impacto das mudanças ambientais sobre as pessoas e sobre a estrutura organizacional, reinterpreta continuamente a realidade que o cerca e difundindo estes novos valores e significados na organização" (Motta, Vasconcelos e Wood Jr, 2000, p. 118).

Assim, o gerente aparece como alguém que pode contribuir na condução da mudança organizacional de forma mais eficaz. Kirby (1995, p.11) menciona que "não é novidade que ser gerente significa operar mudanças". Entretanto, de acordo com este autor, para obter êxito, o gerente precisa modificar seu papel "de controlador e diretor para o de acompanhante, instrutor, motivador e líder, e compartilhar as alegrias dos sucessos com sua equipe" (p.11).

A ação gerencial ocorre pelo fato do gerente estar inserido e desempenhar um papel na organização. O gerente lida com situações de estabilidade e mudança, de harmonia e conflito, de planejamento e imprevisibilidade, entre outras, precisando estar preparado para as mudanças e dar respostas ao meio.

O gerente é uma peça fundamental na organização e seu campo de atuação é vasto, englobando situações organizacionais influenciadas por fatores internos ou externos à organização. Por isso, entende-se a necessidade de se ter como foco de estudo a atuação gerencial no contexto de mudança organizacional.

Com base nas considerações acima expostas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como os diretores/gerentes percebem o seu papel, em um contexto de mudança organizacional, na realidade de uma empresa, no setor de comércio de calçados e confecções?

1.2 Objetivos da pesquisa

Este trabalho tem como objetivo geral descrever e analisar a percepção gerencial sobre o seu papel em um contexto de mudança organizacional, numa empresa do setor de comércio de calçados e confecções.

Esta pesquisa tem os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a reação gerencial em relação a mudança organizacional ocorrida na organização estudada;

- b) Analisar a percepção gerencial sobre sua atuação no contexto de mudança organizacional;
- c) Identificar as dificuldades e/ou possíveis desafios enfrentados pelos diretores/gerentes da empresa estudada, durante a mudança;
- d) Identificar as ações empreendidas na empresa estudada, a fim de preparar pessoas com funções gerenciais para as mudanças;
- e) Detectar a percepção gerencial sobre as habilidades necessárias para lidar com o novo contexto da empresa estudada.

1.3 Justificativa

Sabe-se que as organizações vivem em constante interação com o ambiente, através de clientes, fornecedores, entre outros, e por fazerem parte de uma sociedade, as organizações recebem contínua e cotidianamente as influências do ambiente externo por meio de vários fatores. Neste processo de troca com o ambiente, para prosperar, precisam se adaptar às mudanças do meio, o que pode ocasionar a necessidade de mudanças também no seu interior.

Ao tratar a questão de orientação sobre mudança organizacional, Senge (1999) menciona que contínuos desafios irão convocar a capacidade coletiva de lidar com eles. Para este autor, um líder organizacional que se preocupa com estes desafios está envolvido numa grande aventura de exploração, descobertas e mudanças, "sem qualquer mapa que lhe mostre o cenário completo e lhe sirva de guia" (p. 13).

Uma organização pode necessitar implantar mudanças na estrutura, nos processos, na tecnologia, no ambiente organizacional, redefinir funções ou objetivos, entre outros. Diante deste contexto, a função gerencial é significativa, e lidar com a mudança pode não ser uma tarefa fácil. Por isso, precisa-se estar preparado para gerenciar estrategicamente as mudanças.

O subsistema gerencial abrange ações que vão coordenar os demais subsistemas da organização (Katz e Kahn, 1987), daí a relevância de estudar o gerenciamento na

organização. Além disso, Motta (2000a) menciona que mesmo tendo sido realizados muitos estudos, a definição da função gerencial continua a ser um tanto ambígua para muitos que procuram uma aproximação ao seu conteúdo.

Assim sendo, considera-se que o presente tema de estudo é relevante e justifica-se em termos teóricos por acreditar-se que este estudo sobre o papel gerencial no processo de mudança organizacional, contribua para o enriquecimento dos conhecimentos já existentes, principalmente por procurar relacionar aspectos do comportamento gerencial com questões do ambiente organizacional relacionadas às mudanças. Além disso, espera-se que esta pesquisa desperte e estimule a realização de outros estudos.

Em termos práticos, acredita-se que a pesquisa possa contribuir para a organização estudada ou para outras organizações, possibilitando a descrição da percepção gerencial sobre sua atuação relacionada aos fenômenos que ocorrem durante a mudança em uma organização, podendo assim contribuir para a implantação de mudanças futuras. Deste modo, pretende-se que o referido trabalho possa colaborar em aspectos de atuação e desenvolvimento gerencial, no sentido de levantar alguns subsídios que poderão auxiliar no entendimento da complexidade na dinâmica que envolve a ação gerencial no contexto de mudança organizacional. Este trabalho também pretende fornecer sugestões para a organização estudada, formuladas a partir dos resultados deste estudo.

1.4. Estrutura do trabalho

O capítulo 1 faz uma introdução ao tema em estudo, apresentando os problemas de pesquisa, os objetivos geral e específicos e uma justificativa da relevância da realização do estudo, bem como demonstra a estrutura do trabalho através da apresentação dos capítulos.

O capítulo 2 aborda a base conceitual que fundamenta teoricamente a pesquisa, cujos assuntos são apresentados da seguinte maneira: primeiramente, sobre as organizações e mais especificamente sobre gerenciamento, liderança e aprendizado gerencial. Em seguida, expõe alguns aspectos sobre mudança organizacional. E finalizando, procura relacionar a questão da mudança organizacional com a gerência.

O capítulo 3 apresenta o método utilizado que orientou a realização desta pesquisa. Procura descrever sucintamente a organização estudada, apresentando alguns aspectos que retratam a estrutura e algumas características da empresa. Em seguida, abrange as perguntas de pesquisa; a definição dos termos considerados relevantes; a caracterização da pesquisa; a sua delimitação através da população e amostra; e a fase de coleta e análise das informações utilizadas no presente estudo.

O capítulo 4 trata da apresentação e análise das informações obtidas na presente pesquisa. Assim, aborda primeiramente, alguns aspectos da organização estudada como a sua criação, evolução e mudanças nela implantadas; em seguida, procura descrever e discutir a percepção dos diretores e gerentes em relação a alguns aspectos inerentes a mudança organizacional e sobre o gerenciamento; e após, trata de assuntos que relacionam a sua atuação no contexto de mudanças organizacionais, visando atender aos objetivos do estudo e responder ao problema de pesquisa.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, concluindo-se o trabalho realizado e levantando algumas sugestões para a organização estudada, bem como recomenda a realização de outros estudos sobre o tema.

2 BASE CONCEITUAL

Este capítulo aborda a fundamentação teórica em que se baseia a presente pesquisa. Assim, apresentam-se alguns aspectos relacionados às organizações e mais especificamente sobre o gerenciamento, incluindo entre outros, a liderança e o aprendizado gerencial, bem como sobre mudança organizacional, procurando abordar pontos relacionados às mudanças na organização e à gerência.

2.1 As organizações

A organização pode ser considerada, segundo Mohrman e Mohrman Jr (1995, p. 70), como o "agrupamento dos elementos organizacionais (pessoas, ferramentas e informação) necessário para a contínua transformação dos insumos organizacionais em produtos e/ou serviços que constituem a finalidade organizacional". Segundo os autores, esses elementos organizacionais necessitam ser organizados a fim de criar padrões de atividades com diversidade de requisitos, visando atender às várias influências oriundas do ambiente e gerar produtos e serviços demandados pelo ambiente.

A noção de organização como sistema aberto possibilita compreender como ela se relaciona com seu ambiente interno e externo e por meio de suas relações, atingir os objetivos organizacionais desejados. A visão das organizações sociais como sistemas abertos é apresentada por Katz e Kahn (1987), com *inputs* de energias (importação de energia) e conversão do produto em novo *input*, constando-se de transações entre a organização e seu meio ambiente. Assim, a organização pode ser definida como "um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada" (Katz e Kahn, 1987, p. 32).

Desse modo, as organizações, para atingir seus objetivos, possuem características. Segundo Bowditch e Buono (1997, p. 166), num sentido formal, as organizações têm quatro características importantes, ou seja: são "entidades sociais", constituindo-se de pessoas e grupos que se interagem para realizar funções do empreendimento; "dirigidas para metas" - as organizações possuem um propósito, existindo para atingir um determinado fim; têm um "sistema de atividade deliberadamente estruturado"; e possuem

um "limite identificável" - as organizações são sistemas abertos, afetados por forças externas, mas os limites identificam os elementos internos e externos à organização.

As organizações, de acordo com Schein (1982, p. 26), existem "dentro da cultura e da estrutura de uma sociedade maior" e relacionam-se com outras organizações. Segundo este autor, para que a organização sobreviva, ela deve ter uma função útil. Assim, o produto ou o serviço deve ser útil ao membros da organização, ou a outras organizações ou ao público em geral. Este autor menciona que nas últimas décadas, as pesquisas e teorias referentes às organizações estão adotando o ponto de vista da organização como:

"um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e em vários graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações" (p. 176).

Ainda na perspectiva de organizações como sistemas abertos, Bowditch e Buono (1997) comentam que elas são influenciadas por forças e mudanças ambientais. Essas influências repercutem na filosofia e na prática gerencial. Alguns fatores citados por estes autores, que interferem na forma dos gerentes de lidarem e reagirem ao ambiente, são:

"Uma ênfase maior nas mudanças políticas e sociais, além das considerações tradicionais da mudança econômica e tecnológica, uma consideração crescente dos interessados na organização, as tensões por eles geradas, e as pressões crescentes da concorrência estrangeira, bem como um mercado emergente efetivamente global" (p. 162).

Assim, como as organizações existem num ambiente exigente e de mudanças, Katz e Kahn (1987) esclarecem que as organizações precisam se adaptar continuamente às demandas desse meio. Para gerar reações apropriadas às condições do meio externo, estes autores falam que muitas organizações criam *estruturas adaptativas* que têm como função a obtenção adiantada de informações sobre as tendências do ambiente, a realização de pesquisas nos processos produtivos internos e o planejamento para o futuro.

Pinchot e Pinchot (1994) mencionam que para dar conta da complexidade e da rapidez com que muitos fatores estão modificando, é necessário criar organizações que possam "atender à necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções complexas" (p. 7).

Além disso, Schein (1982) fala que a organização enfrenta o problema de como construir um ambiente e políticas de gerência que possibilitem que a tarefa principal seja

realizada com eficiência e que também se estimule o pensamento criativo e inovador. Argumenta ainda que os problemas de crescimento organizacional estão relacionados com problemas de adaptação à mudança e com problemas de gerência da mudança.

As forças ambientais, para Schein (1982), requerem tanto dos membros da organização um pensamento criador como envolvem um problema psicológico que consiste em como desenvolver nas pessoas a flexibilidade e a adaptabilidade necessárias para que a organização sobreviva no ambiente de mudanças. Assim, argumenta que, para que a organização seja capaz de adaptação e gerenciamento da mudança, talvez um dos principais problemas que encontre seja o de estimular a variedade de aptidões dos empregados, bem como seu crescimento psicológico.

Ao observar todas essas questões, em síntese, as organizações podem ser vistas sob a ótica de sistemas abertos, relacionando-se e interagindo com o ambiente externo. As organizações possuem objetivos e têm elementos organizacionais, visando atender determinadas finalidades. Como as organizações se encontram num ambiente de mudanças, são influenciadas por esse ambiente, necessitando se adaptar continuamente ao meio em que estão inseridas e criar mecanismos de flexibilidade, criatividade e inovação.

2.1.1 O gerenciamento

O conjunto de atividades que faz parte da dinâmica organizacional necessita ser gerenciado para a consecução de suas metas. Desta forma, o gerenciamento se constitui em um aspecto que requer ser discutido quando se trata de compreender como as organizações buscam atingir seus propósitos.

Ao falar sobre o funcionamento organizacional, Katz e Kahn (1987) descrevem cinco subsistemas básicos que são: subsistemas de produção, subsistemas de apoio, subsistemas de manutenção, subsistemas adaptativos e subsistemas gerenciais. Estes autores argumentam que os subsistemas gerenciais envolvem atividades organizadas de direção, controle e coordenação dos subsistemas e atividades da estrutura.

A preocupação com o gerenciamento iniciou, segundo Drucker (1999), quando as grandes organizações emergiram, sendo as novidades do final do século XIX. Este autor menciona que o "gerenciamento é o órgão específico e distinto de toda e qualquer organização" (p. 18). Fala que, atualmente, deve estar claro que não há a "organização

certa" e sim, organizações, com diferentes forças, limitações e aplicações específicas. Comenta que a estrutura organizacional é necessária e existem distinções nas estruturas organizacionais de acordo com a natureza da tarefa de cada organização. Desta forma, o autor esclarece que "em vez de buscar a organização certa, a gerência precisa aprender a procurar, desenvolver e testar" (p. 24).

Além disso, Drucker (1999) considera que as organizações têm que ser projetadas para mudar e criar mudanças, em vez de reagir as mudanças. Segundo este autor, o gerenciamento e o espírito empreendedor são duas dimensões diferentes da mesma tarefa. Assim, tanto um empreendedor que não aprende gerenciar, como uma gerência que não aprende a inovar, não durarão muito. Comenta que, como as ações empreendedoras iniciam e são focalizadas no contexto externo das organizações, não se encaixando com as hipóteses tradicionais do domínio da gerência, elas vinham sendo consideradas divergentes e incompatíveis. Mas, para o autor, as organizações que acreditam que o gerenciamento e o espírito empreendedor são diferentes ou incompatíveis, estarão fora dos negócios.

Ainda em relação a gerência, Drucker (1999) fala que ela precisa ter como foco resultados e desempenho organizacionais, sendo a primeira tarefa da gerência a definição do que é resultado e desempenho numa dada organização. Esclarece que a gerência precisa iniciar com os resultados desejados e deve organizar recursos para alcançá-los, pois ela é um instrumento que possibilita à organização produzir resultados.

Nesta mesma perspectiva, Motta (2000a, p. 26) menciona que a gerência é a "arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados" e esses resultados têm que ser atingidos numa constante interação entre as pessoas. Para o autor, por um lado, a gerência pode ser tratada como racional, enfatizando as análises e as relações entre causa e efeito, a fim de antecipar e prever as ações de forma mais eficiente. Mas, para ele, também precisa-se aceitar o lado da imprevisibilidade e da interação entre as pessoas que requerem dimensão da ilógica, da intuição, da emoção. Desse modo, fala que a teoria gerencial era construída na premissa de que tanto a vida como os destinos poderiam ser dominados por critérios de racionalidade. Argumenta que a era da demasiada crença nessa racionalidade parece ter chegado ao fim. O mundo organizacional é complexo e ambíguo e a atuação gerencial se fará para conviver tanto com a ambigüidade quanto com a ilógica.

A gerência existe, segundo Motta (2000a), porque existem tarefas que uma pessoa não pode realizar sozinha, necessitando da cooperação de outras pessoas para alcançar o objetivo organizacional. Conforme expõe o autor, a necessidade de cooperação e utilização de várias tecnologias vai aumentar, quanto mais complexa for a atividade. Fala que o trabalho gerencial tem como essência fazer com que as organizações tenham eficiência e eficácia e esta não é uma tarefa simples, exigindo conhecimentos e habilidades ao tratar das questões técnicas e sociais que fazem parte dos processos organizacionais.

Em relação aos termos eficiência e eficácia, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 11) mencionam que eficiência é "a capacidade de fazer as coisas direito, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (*input* e *output*)". Para estes autores, a eficácia é "a capacidade de fazer as coisas certas ou de conseguir resultados" e inclui escolher os objetivos e os meios mais adequados para alcançá-los.

O trabalho gerencial tem como essência fazer com que a organização tenha eficiência e eficácia (Motta, 2000 a). O gerente eficaz, na visão de Connellan (1984, p. 35), "é aquele capaz de mudar positivamente o comportamento daqueles que entram em contato, de forma que apoiem tanto a tarefa a ser realizada como os seus objetivos".

Ao abordar o comportamento dos gerentes quando exercem seu trabalho, Mintzberg¹ (2001) apresenta o gerenciamento em três níveis, ou seja, o gerenciamento pela informação, o gerenciamento através das pessoas e a ação gerencial. No gerenciamento pela informação, o autor fala que os diversos comportamentos gerenciais gerados pela informação podem ser reunidos em dois papéis informativos chamados de comunicação e controle, ou seja:

- *papel de comunicação* - os gerentes mantêm um fluxo de informações com funcionários de sua unidade, outros membros da organização e terceiros com quem faz contatos. São monitores; compartilham informações, sendo *disseminadores* de informações (com pessoal interno) e uma espécie de *porta-voz* (com pessoas fora da organização);

¹ O trabalho "A função do gerente" de Mintzberg (2001), reúne trechos sobre as características da função do gerente extraídos de "The Manager's Job: Folklore and Fact", publicado no Harvard Business Review (Julho-agosto/1975), com a estrutura do contexto da função no "Rounding Out the Manager's Job", publicado no Sloan Management Review (1994).

- *papel de controle* - que descreve o empenho gerencial, além da obtenção e compartilhamento de informação, sua utilização positiva dentro da unidade, para estimular a ação entre as pessoas, às quais os gerentes se dirigem. Este papel é realizado através de três formas básicas: 1 desenvolvem sistemas - utilizam a informação para controlar comportamentos, incluindo o planejamento e o controle de desempenho; 2 formulam estruturas - com o estabelecimento de responsabilidades e definição da autoridade hierárquica; e 3 impõem diretrizes.

No gerenciamento através das pessoas, Mintzberg (2001) apresenta dois papéis pessoais, os quais o papel interno denomina de liderança e o papel externo chama de elo ou papel de articulação:

- *papel de liderança* - este papel é descrito pelo autor em três níveis: 1 liderança em *base individual* - na qual os gerentes encorajam e estimulam as pessoas em sua unidade, motivando, inspirando e capacitando-as; 2 liderança em *base de grupo* - principalmente ao formar e gerenciar equipes; e 3 liderança em *base de unidade* - "especialmente no que diz respeito à criação e manutenção da cultura" (p. 44). O autor menciona que os gerentes parecem utilizar seu tempo nos três níveis de liderança, mas os estilos diversificam conforme o contexto e a personalidade;
- *Papel de articulação (linking)* - o autor fala o gerente é um "expoente de influência" (p. 44) fora de sua unidade, bem como recebe influências externas, necessitando fazer a regulação do recebimento destas influências, a fim de proteger sua unidade. Usando uma metáfora, fala que os gerentes atuam como uma "espécie de válvula entre a unidade e seu meio ambiente" (p. 44).

Sobre a ação gerencial, Mintzberg (2001) faz referência ao *papel de fazer*. Mas ao usar este termo, o autor menciona que ao observar o trabalho gerencial, percebe-se que consiste quase que de forma exclusiva em "falar e ouvir, além de, é claro, observar e sentir" (p. 45). Fala que um "fazedor é alguém que consegue que as coisas sejam feitas" (p. 45). De acordo com o autor, o vernáculo gerencial tem expressões que denotam: "fazendo negócios, apoiando mudanças, apagando incêndios, manipulando projetos" (p. 45). Comenta que na tomada de decisões, o gerente faz o diagnóstico, a formulação, além da decisão, envolvendo-se intensamente no gerenciamento de certas atividades. Mintzberg (2001) divide a ação gerencial em fazer internamente e fazer fora, ou seja:

- *fazer internamente* - abrange projetos e problemas. Argumenta que "muito do fazer tem a ver com a mudança da unidade em si, tanto de maneira pró-ativa como reativa" (p. 45). Menciona que os gerentes *manipulam* a mudança a fim de desvendar oportunidades para suas unidades, lidam com problemas, solucionam suas crises, envolvendo-se, muitas vezes, com a "mão na massa" e sendo um membro ativo da equipe;
- *fazer fora* - ocorre em termos de *negócios e negociações*. O autor fala que são os gerentes que possuem "autoridade para comprometer os recursos de suas unidades" (p. 46). Ao observar uma empresa pequena, constatou que as transações eram inerentes ao cargo do gerente e menciona que, mesmo em organizações maiores, alguns gerentes precisam usar seu tempo em negociações.

Mintzberg (2001) menciona que a liderança, a articulação, a comunicação, o controle e o fazer são componentes que precisam ser praticados num trabalho abrangente e não separadamente, expondo que mesmo separando os componente do cargo de forma conceitual, seu ponto de vista é que não podem ser divididos em termos de comportamento, como peças independentes.

Hatakeyama (1995) menciona que, o gerente é mais do que um indivíduo responsável por executar as instruções que vêm de seu superior, tendo no seu papel mais dinamismo e autonomia. Fala que a primeira condição do gerente é ter uma percepção clara de si mesmo. Apresenta quatro tipos de relacionamento do gerente, ou seja, com seu superior, com os colegas, com os subordinados e com os indivíduos fora da organização e a base do relacionamento é a confiança. A função do gerente, segundo este autor, tem dois aspectos do gerenciamento: o ocupacional e o humano. O ocupacional constitui-se da atividade de planejamento e execução do trabalho, obtendo os resultados. O aspecto humano refere-se a atividade que visa manter a confiança com subordinados, superiores, colegas e indivíduos externos à organização. Outra classificação da função do gerente, apresentada pelo autor, é dividida em manutenção e reforma, ou seja:

"A manutenção significa controlar todos os trabalhos da rotina, seguindo uma determinada regra, e manter em condições normais a relação entre as pessoas do setor. A reforma significa mudar as características do trabalho, da cultura local, das pessoas, através de nova concepção e novo método, ou seja, significa transformar a sua qualidade" (p. 38).

Em se tratando do gerenciamento do ser humano, Hatakeyama (1995) menciona três elementos importantes que são a confiança mútua, a motivação e o desenvolvimento. Neste sentido, para o autor, a confiança é a "pré-condição básica para os funcionários se sentirem motivados a dar seu melhor empenho ao trabalho e para promover o crescimento de sua capacidade" (p. 134). Menciona também que a motivação significa "estimular os funcionários e criar um ambiente no qual eles possam ficar totalmente envolvidos em seu trabalho" (p. 143). Fala que no desenvolvimento dos funcionários, requer-se do gerente a condução no sentido de capacitar os funcionários a realizar coisas que antes não conseguiam fazer e gerar condições para que possam adquirir novas habilidades e ampliar sua capacidade.

Um outro aspecto do gerenciamento abordado na relação entre superior e subordinado é apresentada por McGregor (1980) a respeito do clima gerencial, mencionando sobre a relação entre superior e subordinado quando se trata do ambiente psicológico das pessoas no trabalho. Comenta que a principal característica dessa relação é interdependência das partes e a atitude gerencial revelada por meio do comportamento cria o "clima psicológico da relação" (p. 126). Fala que na infância, as pessoas adquirem a capacidade de perceber aspectos do comportamento dos pais, que revelavam se tudo "estava bem" ou não na relação com eles, sendo sensíveis a manifestações inconscientes de suas atitudes de aceitação ou rejeição. Isto é considerado compreensível pelo autor, devido a dependência da infância. Menciona que mesmo que seja muito menor a dependência do subordinado na relação do emprego, a capacidade de alcançar seus objetivos é influenciada pela atitude de seus superiores.

Além desses aspectos a serem considerados no gerenciamento, um outro fator que requer ser abordado, já mencionado anteriormente por Mintzberg (2001), como um dos papéis gerenciais, é a comunicação. A comunicação é algo inerente à interação entre as pessoas, e, a gerência requer interação humana. A comunicação, para Chiavenato (1987), é um dos aspectos básicos da atividade gerencial, pois é necessário comunicar aos funcionários o que deve ser realizado, como, quando, etc., bem como a maneira como está sendo realizado, a fim de que recebam informação sobre o desempenho.

Ainda em relação à comunicação, Hatakeyama (1995) fala que, no gerenciamento do trabalho, a comunicação precisa ser ágil e com qualidade. Menciona que as pessoas

devem ser acostumadas pelo gerente a relatar o trabalho realizado, antes da cobrança, como também agilizar os relatos de problemas ocorridos. Para o autor, o gerente deve estar atento, a fim de prevenir o colapso de comunicação e disciplinar seus funcionários para que a comunicação seja imediata. Além disso, fala que é fundamental assegurar, dentro e fora do setor, o fluxo adequado de informação e ter um boa comunicação.

Ao falar sobre os gerentes intermediários, Sayles (2001) chama-os de *gerentes trabalhadores*, voltados tanto para operações, sendo eficientes, como para manter a ligação entre a cúpula e os supervisores. Argumenta que ao invés de apenas esperarem por resultados e avaliá-los, procuram intervir, sendo também executores. Assim, a autora menciona que o trabalho da nova geração de gerentes intermediários tem ao menos quatro dimensões que são: 1 assegurar a compreensão das tecnologia - necessitam entender os parâmetros que modelam o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade; 2 melhorar continuamente - para redução de problemas e aperfeiçoamento do sistema, sendo pró-ativos e com iniciativa; 3 avaliar compensações - necessitam estar próximo das operações para avaliar a "qualidade técnica das decisões de seus subordinados" (p. 225); 4 administrar pessoas - necessitam de habilidades interpessoais, a fim de obterem informações, negociarem mudanças com êxito e trabalharem com pessoas com interesses e perspectivas diferentes.

Em relação à eficácia gerencial, Motta (2000a) argumenta que ela vai depender, em parte, do exercício da liderança. Argumenta ainda que a liderança é constituída de interação humana e pode ser considerada como uma das funções gerenciais. Comenta que a liderança é "um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns" (p. 39).

Observa-se a necessidade de abordar o conceito de liderança gerencial. A liderança gerencial pode ser definida como "o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo" (Stoner e Freeman, 1985, p. 344). Esta definição implica em três pontos considerados importantes e discutidos por Stoner e Freeman (1985): o primeiro é que a liderança envolve outras pessoas que aceitando as ordens, definem o status do líder e possibilitam o processo de liderança; o segundo é a distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo, o grupo não é desprovido de poder, mas o líder tem mais; e o terceiro aspecto é a capacidade de

usar o poder para influenciar o comportamento de seus seguidores. Argumentam que a influência ocorre através de "quaisquer ações ou exemplos de comportamentos que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em uma pessoa ou grupo" (p. 344).

Como a liderança é um fator necessário ao gerenciamento, pois através dela uma pessoa exerce influência sobre o comportamento de outras, e além disso, é considerado como uma das funções gerenciais (Motta, 2000a) ou um papel gerencial (Mintzberg, 2001), o assunto sobre liderança será abordado em seguida.

Resumindo o que foi mencionado, o gerenciamento envolve atividades que visam com que a organização atinja seus objetivos. Desse modo, a gerência precisa focalizar os desempenhos e resultados organizacionais, sendo eficiente e eficaz. Alguns pontos apresentados sobre gerenciamento, entre outros, foram a comunicação, que precisa ser clara e objetiva, o relacionamento entre o gerente e as pessoas com quem mantém contato (superior, subordinado, colegas de trabalho, etc.), a liderança como uma função gerencial, e incluindo os papéis gerenciais descritos por Mintzberg (2001).

2.1.1.1 A liderança

Atualmente, segundo Motta (2000a), acredita-se que a maioria dos indivíduos pode se tornar um líder, pois o ensinamento e a experiência possibilitam aprender as habilidades de liderança. Aponta que por se constituir de interação pessoal, a liderança pode ser concebida como uma função da gerência, embora outras pessoas também possam exercê-la. Neste sentido, expõe que pessoas da empresa, independente de ocuparem posição gerencial, podem exercer a liderança, assim como pode ocorrer que dirigentes, mesmo tendo diversas funções gerenciais, falhem em liderança. Para este autor, como a liderança facilita a interação pessoal e grupal para atingir os objetivos, deve ser desejada como uma função da gerência.

Bornstein e Smith (1997) comentam que a liderança tem sido tradicionalmente considerada como o resultado de pessoas com talentos e traços dignos, capazes de influenciar seguidores para a realização de metas empresariais e sociais. Para estes autores, a liderança é vista como um *processo contínuo* e sobre a liderança no futuro, mencionam que:

"a liderança no futuro estará mais próxima de refletir um processo através do qual um líder busca sua visão, procurando intencionalmente influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalharão, permitindo-lhes utilizar o pleno potencial e, desse modo, aumentando a probabilidade de realizar a visão, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal de todas as partes envolvidas" (p. 278).

Em relação a liderança, Bennis (1995) fala que passou os últimos dez anos conversando com líderes e durante sua pesquisa aprendeu algo sobre os líderes atuais e a liderança que será necessária no futuro. Menciona que mesmo havendo líderes de vários tamanhos e temperamentos, todos com quem conversou tinham pelo menos uma característica em comum: "a preocupação com uma orientação, uma visão dominante. Eram mais do que direcionados para o objetivo" (p. 89). Além disso, segundo este autor, os líderes tinham uma idéia clara daquilo que queriam fazer e força para persistir, mesmo diante de contratempos e fracassos.

Bennis (1995) argumenta que a primeira característica do líder eficaz é a visão de como deve ser a organização e esta visão deve ser sustentada pela ação. Fala que as organizações precisam ter estruturas flexíveis, possibilitando serem sensíveis às necessidades dos clientes, adaptáveis às modificações do meio competitivo. Este autor menciona ainda que "os verdadeiros líderes trabalham para conquistar a confiança de seus subordinados, comunicar suas idéias com clareza e, assim, envolver a todos no processo de mudança" (p. 168).

Ao realizar um estudo, Bennis (1995) queria uma amostra de 90 líderes comprovadamente bem sucedidos em realizações do passado. No grupo final, tinham sessenta executivos de empresas e trinta do setor público. Depois de anos de observação e conversas, Bennis (1995) definiu quatro competências da liderança que se evidenciavam em praticamente todos do grupo estudado que são gerenciamento da atenção, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança e gerenciamento de si próprio, ou seja:

- *gerenciamento da atenção* - através do gerenciamento da atenção, os líderes têm a capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois possuem um ponto de vista, uma estrutura de referência e senso de comprometimento;
- *gerenciamento de significados* - os líderes precisam transmitir seus pontos de vista, a fim de tornar visível para os outros e para alinhar as pessoas a suas metas;

- *gerenciamento da confiança* - a confiança é essencial para todas as organizações. Este autor fala que, segundo estudos realizados, as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar, mesmo que discordem de seus pontos de vista; e
- *gerenciamento de si próprio* - é através dessa competência que se conhece e se dispõe de habilidades e pontos fortes de forma eficaz.

Ainda em se tratando das características de liderança, McGregor (1980) expõe que entre as características essenciais estão as habilidades e atitudes que podem ser adquiridas ou modificadas pela aprendizagem. O autor inclui algumas habilidades que são: "competência para planejar e lançar uma iniciativa, para resolver problemas, para manter canais de comunicação abertos e funcionando efetivamente, para aceitar responsabilidade, e habilidade de interação social" (p. 169).

Schein (1997) fala que os líderes precisam pensar como agentes de mudança, adquirindo novos conceitos e habilidades e desaprendendo o que não é mais útil à organização e, para isso, necessitam ter capacidade emocional para dar apoio à organização, pois o *ato de desaprender* processos que anteriormente já foram bem sucedidos traz ansiedade organizacional. Menciona que os líderes também precisarão entender a dinâmica cultural e as características da cultura organizacional, necessitando entender que não podem *mudar* a cultura, mas podem promover sua evolução, ampliando-a, construindo com base nos pontos fortes. Argumenta que se a organização obtém êxito agindo de determinada forma e junto com ela, progridem modelos mentais baseados nesta forma, estes modelos mentais não serão abandonados. Segundo este autor, para que as organizações progridam e mudem, fazem-se necessárias a capacidade de aprender e a flexibilidade pessoal. Para Schein (1997), os líderes do futuro precisarão ter características como:

- "Níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos.
- Níveis extraordinários de motivação que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir.
- Força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida.
- Novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais.
- Disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas" (p. 89).

Ainda em relação aos líderes do futuro, Kanter (1997) fala que existe uma diferença importante entre eles e os líderes do passado, ou seja, enquanto os líderes do passado quase sempre levantavam muros, agora os líderes precisam substituí-los por pontes, não permitindo o isolamento. Mesmo assim, conforme expõe a autora, os líderes do futuro precisarão ter características e recursos dos líderes históricos, tais como:

"Um olho para a mudança e mão firme para assegurar a visão e reafirmar que a mudança pode ser reconduzida, uma voz que articule a vontade do grupo e molde esta vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar as próprias capacidades" (p. 108).

Nessa perspectiva de liderança do futuro, Covey (1997) menciona que o líder do futuro, em vários casos, será o mesmo do presente, não havendo mudança de pessoas, mas uma mudança interna nas pessoas. Fala que a primeira função do líder é ser um modelo de liderança baseado em princípios, tornando-se um exemplo para os outros, promovendo confiança entre as pessoas e fazendo com que se identifiquem e sejam influenciadas pelo líder; é uma combinação de caráter e competência.

O modelo de liderança baseado em princípios, apresentado por Covey (1997), divide-se em três funções que são explorar, alinhar e dar autonomia (*empowerment*), ou seja: 1 *explorar* vincula "seu sistema de valor e sua visão às necessidades dos clientes e de grupos de interesses através de um plano estratégico" (p. 162); 2 *alinhar* consiste em "assegurar que a estrutura organizacional, sistema e processos operacionais contribuam para realizar a missão e a visão de atender às necessidades de clientes e de outros grupos de interesse" (p. 162); e 3 *dar autonomia* significa despertar os talentos e as habilidades individuais, a fim de cumprir com a visão, a missão e os valores, atendendo clientes e grupos de interesses. De acordo com o autor, essas funções de modelo baseado em princípios representam um paradigma diferente do tradicional pensamento gerencial, ou seja, um novo paradigma de liderança.

Para Covey (1997), as pessoas e organizações que estiverem entusiasmadas pelo aprendizado irão exercer influência duradoura. Argumenta que o líder do futuro será capaz de "desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios" (p. 159) e, desenvolver tal cultura numa organização será um extraordinário e empolgante desafio que requer do líder visão, coragem e humildade para aprender continuamente. Desse modo,

comenta que os líderes voltados para o aprendizado abraçarão a mudança, ao invés de tentarem resistir.

Na perspectiva de Senge (1999), a liderança é considerada como "a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar os processos de mudança significativos, necessários para que isto aconteça" (p. 28). O autor argumenta que a liderança se desenvolve através da capacidade da retenção de "uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (melhor que possam) sobre a realidade atual" (p. 28).

A partir da visão de liderança na concepção de Senge (1999), todas as organizações podem ter muitos líderes, pois há pessoas em vários níveis de hierarquia que desempenham papéis na geração e sustentação de tensões criativas. Assim, o foco é centrado nas 'comunidades de liderança' e não em líderes-heróis. Desta forma, fala sobre o mito do líder-herói, argumentando que os líderes seriam pessoas especiais dotadas de capacidade de comando e influência, que combinariam habilidade, visão, ambição, carisma e uma dose de prepotência. Este tipo de idealização de grandes líderes, segundo o autor, levaria a uma busca de figuras heróicas nas organizações, e que, mais cedo ou mais tarde, novas crises viriam, dando margem à busca de novos líderes-heróis. Neste sentido, esclarece que "a veneração do culto do líder-herói é uma forma certa de manter instituições avessas a mudanças" (p. 23).

A 'perspectiva ecológica' de Senge (1999) de se pensar sobre liderança explica a forma como as ações dos líderes interagem umas com as outras e com as forças em jogo, mostrando a liderança como um fenômeno sistêmico, que não pode ser separado do contexto. Expõe que ao se depararem com os novos desafios, os líderes desenvolvem, individual ou coletivamente, novas capacidades para lidar com esses desafios. Senge (1999) apresenta a categorização de três tipos de líder, que são:

- 1 *líderes de linha em nível local* - são pessoas responsáveis por resultados e com autoridade para efetuar mudanças na organização e condução do trabalho em nível local. Como exemplo, podem ser citados os gerentes de fábrica ou os gerentes de vendas;

- 2 *networkers internos, líderes de rede* ou *construtores de comunidade* - estes movimentam-se em âmbito mais abrangente na organização, participando de amplas redes com outras pessoas de mentalidade semelhante, fazendo crescer as redes e ajudam os líderes locais, assessorando-os ou colocando-os em contato com outros com os quais possam aprender. São disseminadores de idéias nas organizações. Podem ser funcionários da empresa, consultores internos, entre outros; e
- 3 *líderes executivos* - estes líderes têm responsabilidade geral pelo desempenho organizacional, mas têm menos probabilidade de influência nos processos de trabalho. São vitais para a mudança profunda na criação de um ambiente propício à inovação e geração de conhecimentos. Isto é possível através do investimento em uma infraestrutura para aprendizagem, apoiando, indagando, dando exemplo como líder, estabelecendo novas normas e comportamentos para a equipe. Seu foco está mais voltado para projetar do que tomar decisões-chave, procurando delegar as decisões em níveis mais locais, quando possível. Alguns exemplos de líderes executivos são os diretores, presidentes e vice-presidentes.

Ao tratar da questão sobre liderança, Smith e Ross (1999) fazem analogias com os jogos de golfe e pólo. Na orientação de líderes, mencionam os fatores-chave do treinamento e orientação do golfe, que são: amor ao jogo; focalização nos resultados desejados; e "conexão limpa e honesta" (p. 136), em que a liderança eficaz vai depender da conexão entre o líder e outras pessoas. Mas para estes autores, liderar uma organização se parece mais com o jogo pólo, pois a bola não fica parada esperando o jogador, e sim, está sempre em movimento. Comentam que o jogador fica num cavalo a galope, junto aos colegas, também a galope, e com oponentes movimentando-se em alta velocidade, estes tentando afastar a bola.

A partir do que foi mencionado, a liderança pode ser considerada como uma das funções da gerência, embora outras pessoas na organização podem também ser líderes. O exercício da liderança requer que o líder influencie o comportamento de outras pessoas, conquiste a sua confiança e seja um exemplo para os outros, para que as pessoas se identifiquem com ele e sigam o seu exemplo.

- 2 *networkers internos, líderes de rede ou construtores de comunidade* - estes movimentam-se em âmbito mais abrangente na organização, participando de amplas redes com outras pessoas de mentalidade semelhante, fazendo crescer as redes e ajudam os líderes locais, assessorando-os ou colocando-os em contato com outros com os quais possam aprender. São disseminadores de idéias nas organizações. Podem ser funcionários da empresa, consultores internos, entre outros; e
- 3 *líderes executivos* - estes líderes têm responsabilidade geral pelo desempenho organizacional, mas têm menos probabilidade de influência nos processos de trabalho. São vitais para a mudança profunda na criação de um ambiente propício à inovação e geração de conhecimentos. Isto é possível através do investimento em uma infraestrutura para aprendizagem, apoiando, indagando, dando exemplo como líder, estabelecendo novas normas e comportamentos para a equipe. Seu foco está mais voltado para projetar do que tomar decisões-chave, procurando delegar as decisões em níveis mais locais, quando possível. Alguns exemplos de líderes executivos são os diretores, presidentes e vice-presidentes.

Ao tratar da questão sobre liderança, Smith e Ross (1999) fazem analogias com os jogos de golfe e pólo. Na orientação de líderes, mencionam os fatores-chave do treinamento e orientação do golfe, que são: amor ao jogo; focalização nos resultados desejados; e "conexão limpa e honesta" (p. 136), em que a liderança eficaz vai depender da conexão entre o líder e outras pessoas. Mas para estes autores, liderar uma organização se parece mais com o jogo pólo, pois a bola não fica parada esperando o jogador, e sim, está sempre em movimento. Comentam que o jogador fica num cavalo a galope, junto aos colegas, também a galope, e com oponentes movimentando-se em alta velocidade, estes tentando afastar a bola.

A partir do que foi mencionado na fundamentação teórica, a liderança pode ser considerada como uma das funções da gerência, embora outras pessoas na organização possam também ser líderes. O exercício da liderança requer que o líder influencie o comportamento de outras pessoas, conquiste a sua confiança e seja um exemplo para os outros, para que as pessoas se identifiquem com ele e sigam o seu exemplo.

2.1.1.2 O aprendizado gerencial

No contexto atual de mudanças, existem dois pontos fundamentais que no exercício de suas funções, o gerente precisa estar preparado: O primeiro é saber lidar com os desafios das mudanças do mundo moderno que afetam a organização. O segundo é saber conduzir mudanças internas, bem como orientar as pessoas envolvidas no processo de mudança.

Motta (2000a) menciona que a complexidade do meio organizacional moderno tem trazido mudanças nas formas clássicas de gestão e modificado formas que eram rígidas e precisas para ambíguas e flexíveis. Comenta que essas mudanças estão sendo geradas pela evolução do meio em que as organizações estão inseridas, trazendo novidades para as organizações contemporâneas nas transações ambientais, na participação do processo decisório estratégico, nas estruturas organizacionais e na transmissão de informações. Fala que essas modificações têm tornado a gerência de alto nível mais complexa e estão fazendo com que os gerentes de nível intermediário e local tenham necessidade do conhecimento gerencial que antes era passado somente para os dirigentes. Para o autor, o aprendizado gerencial deve conter conhecimentos comuns a todos que exercem funções gerenciais ou pretendem exercê-las, definidos pela perspectiva de alto nível e não das técnicas habituais de supervisão.

Assim, o aprendizado é um instrumento que facilita a gerência a lidar com as constantes mudanças. Aprendizagem é "um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento" (Fleury e Fleury, 1997, p. 19). Neste sentido, a aprendizagem pode ser considerada uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento das habilidades gerenciais.

Para Motta (2000a), a capacidade gerencial requer habilidades complexas como: capacidade de analisar, de julgar, de decidir, de liderar e de enfrentar riscos e incertezas. Expõe que a capacidade gerencial moderna se adquire por meio da sistematização do aprendizado gerencial. Fala que o aprendizado deve se basear tanto nos conhecimentos sistematizados pela teoria quanto pela experiência individual interna e externa à organização. Desse modo, menciona que algumas habilidades gerenciais precisam ser adquiridas através da experiência do cotidiano, enfrentando as contradições e as mudanças

da empresa moderna e outras habilidades podem ser ensinadas e aprendidas pelas pessoas que têm como profissão a gerência. O aprendizado gerencial é definido por este autor como sendo:

"o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais" (p. 28)

Neste sentido, o aprendizado gerencial, segundo Motta (2000a), envolve quatro habilidades básicas que são:

- *habilidade cognitiva* - a partir dos conhecimentos existentes sobre objetivos, políticas, estruturas, processos e comportamentos organizacionais, aprende-se sobre administração;
- *habilidade analítica* - aprender a analisar os problemas administrativos, decompondo em partes e rearrumando-os, para alcançar novas soluções;
- *habilidade comportamental* - adquirir novas formas de interagir com as pessoas, envolvendo, por exemplo, comunicação, interação em grupos pequenos e exercer ou lidar com poder e autoridade; e
- *habilidade de ação* - através da transformação de conhecimentos e comportamentos em maneiras efetivas de se agir. Este autor considera a ação gerencial como uma manifestação pessoal de autonomia, reflexão, segurança, de auto-conhecimento e do conhecimento de seu papel na organização. A ação reflete "comprometimento, autodisciplina e a adaptabilidade pessoal na consecução de uma missão" (p. 30).

McGregor (1980) também contribui com sua visão sobre o crescimento dos gerentes, discutindo três grupos de fatores que lhes afetam, ou seja: as características sócio-econômicas da firma; os efeitos de sua estrutura, de suas políticas e práticas e o comportamento do superior imediato. Além disso, fala que a competência gerencial é criada no ambiente de trabalho, mas a educação em sala de aula pode ajudar no desenvolvimento dos gerentes. Apresenta três aquisições necessárias ao gerente, que são: a aquisição de conhecimento intelectual; de habilidade em solução de problemas; e, de habilidade de interação social. Menciona que é necessário distinguir os vários tipos de aprendizagem e os métodos apropriados a aprendizagem desejada. A aprendizagem em

sala de aula, segundo este autor, só será eficaz em um clima organizacional que favoreça o crescimento. As habilidades de interação são consideradas, pelo autor, como "as mais importantes para o gerente e as mais difíceis de serem aperfeiçoadas" (p. 206).

Assim, para implantar programas de desenvolvimento gerencial, requer considerar a clientela que participa desses programas. Neste sentido, Stoner e Freeman (1985) mencionam que, reconhece-se que os gerentes são diferentes em capacidade, experiência e personalidade. Assim, esses autores falam que os programas de desenvolvimento gerencial são *mais centrados* no gerente, elaborados para atender as necessidades de aprimoramento próprias dos gerentes que participam do programa e, para isso, é realizado um levantamento de necessidades do gerente ou do grupo de gerentes. Argumentam que um dos maiores desafios do programa de desenvolvimento gerencial ocorre quando o gerente retorna ao seu trabalho, pois se o ambiente não apoiar os conhecimentos e habilidades aprendidos, estes desaparecerão.

Em se tratando de aprendizagem, na perspectiva de Senge (1998), será desenvolvida uma nova visão do trabalho gerencial na proporção que as empresas começarem assimilar as disciplinas básicas de aprendizagem. As cinco disciplinas apresentadas por Senge (1998) são:

- 1 *pensamento sistêmico*: as organizações e outras realizações humanas são sistemas. É difícil ver o padrão da mudança como um todo, havendo a tendência de ver partes isoladas do sistema. O pensamento sistêmico é "um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente" (p. 41);
- 2 *domínio pessoal*: que consiste em "continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente" (p. 41);
- 3 *modelos mentais*: são pressupostos, generalizações ou imagens que interferem na maneira de ver e de agir no mundo;

- 4 *construção de uma visão compartilhada*: essa visão envolve a habilidade de desenvolver imagens compartilhadas do futuro que estimulem o compromisso e o envolvimento; e
- 5 *aprendizagem em equipe*: requer que os membros da equipe pensem em conjunto.

Senge (1998) fala que não se sabe quanto tempo os gerentes das organizações do futuro usarão para reflexão, modelação e definição dos processos de aprendizagem, mas será um tempo maior que no passado. Comenta que a forma como se administra o próprio tempo refletirá muito sobre o comprometimento com a aprendizagem. Para o autor, quando se trabalha com modelos mentais, trazer à tona os pressupostos, examinando sua consistência e precisão e perceber a forma como os diferentes modelos podem estar associados sistemicamente, leva um considerável tempo.

Diante do exposto, o aprendizado gerencial pode ser considerado como um instrumento que propicia o desenvolvimento de habilidades gerenciais e esse aprendizado pode ser adquirido tanto através de conhecimentos teóricos como pela experiência no dia-a-dia do ambiente interno ou externo à organização.

2.2 Mudança organizacional

O mundo contemporâneo está passando por rápidas e constantes mudanças. Mohrman e Mohrman Jr (1995) apontam que para que as organizações sejam ágeis para lidarem com o ambiente moderno, necessitam remodelarem-se, submetendo-se a mudanças organizacionais de larga escala. Assim, de acordo com estes autores, para que a organização se adapte a um ambiente em rápida modificação, requer-se que seja flexível e ágil, tendo habilidade em aprender com rapidez como gerar novos produtos e serviços que aumentem o padrão de seu desempenho. Baseados em suas pesquisas, acreditam que para sobreviverem, as organizações do futuro necessitarão da inovação, aperfeiçoar seus processos e remodelarem-se.

Em relação às mudanças, Chiavenato (1996) fala que a organização está sujeita a fatores que sofrem mudanças, tanto do lado externo como interno: no meio externo - através da mudança dos hábitos de clientes, dos preços e características de matérias-primas

de fornecedores, entre outros; dentro da organização - através de substituição de equipamentos, processos que precisam ser mudados, indivíduos que precisam aprender novos conhecimentos, entre outros.

Desse modo, tem-se as forças de mudança, que Stoner (1985) classifica em forças externas e forças internas. Para o autor, diversas forças externas, que variam desde os avanços tecnológicos até a concorrência, podem fazer pressão para que as organizações realizem mudanças; e as forças dentro da organização também podem provocar mudanças. O autor menciona ainda que, muitas vezes, as forças externas e internas estão associadas.

Nesta perspectiva, Gonçalves (1998) comenta que adaptar-se aos novos tempos é inevitável para algumas empresas, e para outras a adaptação é uma medida de segurança. Neste sentido, aponta que as empresas contemporâneas estão necessitando mudar em virtude de pressões externas e internas inéditas.

Para realizar mudanças, Chiavenato (1996) comenta que a organização não precisa esperar por oportunidades; deveria antecipar-se a oportunidade para melhor aproveitá-la. O autor menciona que as situações que melhor preparam as pessoas, predispondo-as para mudança são os períodos de crise e dificuldade. A formulação de estratégia empresarial é também considerada pelo autor como um elemento importante para desenvolver mudanças contínuas e gradativas, oferecendo oportunidades para reflexão sobre o futuro e o destino da empresa.

Na perspectiva de antecipar-se às oportunidades de mudança, tem-se as organizações proativas. Assim, Motta, Vasconcelos e Wood Jr (2000) esclarecem que a organização proativa, além de reagir às modificações nos mercados em que atua, pretende influenciá-las. Para esses autores, as organizações que caminham nesta lógica também criam uma forte pressão para a mudança. A mudança organizacional é definida, por esses autores, como "o esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar as estratégias por ela desenvolvidas" (p. 119).

Mudanças espontâneas freqüentemente ocorrem nas organizações sem que sejam planejadas, sendo conhecidas como mudança "natural" (como exemplo, rotação de mão de obra, aposentadorias, etc.) e outras mudanças ocorrem como resultado de um planejamento (Champion, 1985). Assim, a mudança planejada pode ser definida como a "tentativa

sistemática de reformular uma organização a se adaptar às mudanças no ambiente externo e alcançar novos objetivos" (Stoner e Freeman, 1985, p. 300).

Na perspectiva de mudança planejada, Champion (1985) argumenta que um objetivo organizacional essencial resultante da mudança planejada é o aperfeiçoamento da eficácia, tanto em operações e produção, como no setor humano. Este autor menciona que devido a inter-relação dos departamentos e dos papéis funcionais, as mudanças em uma área de comportamento organizacional ou em determinada unidade terão diversificadas implicações em outros departamentos da organização. O autor comenta que o planejamento da mudança organizacional precisa ser avaliado, tanto em termos das implicações a curto alcance como as de longo alcance e há a necessidade de um sólido planejamento para minimizar os possíveis conflitos.

Os tipos de mudança planejada, apresentados por Stoner e Freeman (1985), referem-se às abordagens à mudança estrutural, abordagens à mudança tecnológica e abordagens para mudar pessoas, ou seja: 1 nas *abordagens à mudança estrutural*, a mudança na estrutura organizacional requer reorganizar os sistemas internos da organização como linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou hierarquia; 2 nas *abordagens à mudança tecnológica*, a mudança pode ser nos equipamentos, processo de engenharia, técnicas de pesquisa ou métodos de produção. Os autores mencionam as abordagens *tecnoestruturais* ou *sociotecnológicas* que procuram aperfeiçoar o desempenho modificando ao mesmo tempo aspectos da estrutura e da tecnologia; e 3 as *abordagens para mudar pessoas* buscam modificar comportamentos, dirigindo-se para as habilidades, atitudes e expectativas das pessoas. Esses autores falam da interdependência dessas três abordagens, sendo que, como as organizações possuem elementos que se interagem, o programa de mudança será mais eficaz ao reconhecer essa interação e procurar modificar mais de um elemento.

Muitas abordagens da mudança planejada, segundo Stoner e Freeman (1985), são realizadas para solucionar problemas imediatos e específicos. Para estes autores, o desenvolvimento organizacional é uma abordagem a longo prazo para que toda a organização atinja um nível mais elevado de funcionamento e melhore o desempenho e a satisfação das pessoas na organização e, mesmo ocorrendo mudanças estruturais ou tecnológicas, focaliza-se principalmente em mudar os indivíduos, bem como a natureza e

qualidade de suas relações. Assim, esses autores definem desenvolvimento organizacional como "um esforço de longo prazo, apoiado pela administração de topo, para melhorar os processos de solução de problemas e de renovação de uma organização através de uma administração eficaz da cultura organizacional" (p. 307).

Uma outra forma de apresentar os três principais tipos de mudança são descritos por Chiavenato (1996) como mudanças contínuas, mudanças planejadas e mudanças radicais. As mudanças contínuas e planejadas também são conhecidas como incrementais. Neste sentido, o autor coloca que nas mudanças contínuas, as técnicas de intervenção e mudança como a melhoria contínua (*Kaizen*) e a qualidade total, centram-se em atividades de grupo, buscando a qualidade dos produtos e serviços, a partir de programas a longo prazo. Fala que muitas abordagens de mudança planejada são apropriadas para resolver problemas imediatos e específicos, mas podem também ser realizadas envolvendo uma visão a longo prazo. Este autor também cita o desenvolvimento organizacional como uma mudança planejada, cujo foco está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações. Já sobre as técnicas de intervenção e mudanças radicais, como a reengenharia, comenta que estão centradas nos processos, objetivando seu redesenho total, bem como o reposicionamento do negócio da empresa.

O processo de mudança requer a figura do agente de mudança. Para Stoner (1985), o agente de mudança é a "pessoa responsável por assumir um papel de liderança na administração do processo de mudança" (p. 259) e podem ser pessoas da organização ou consultores externos.

Na concepção de Motta (2000b), mudar é "aplicar a novidade" (p. 186), é a utilização de uma descoberta ou invenção, que pode ter um sentido tanto positivo como negativo. Inovar, para o autor, é "introduzir uma novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta" (p. xiv). Fala que a inovação significa uma mudança considerada benéfica, sendo "uma solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento da empresa" (p. 186). Argumenta que o fundamento da inovação é acreditar na melhoria crescente e trata-se de um processo sistêmico e complexo no qual se aplicam idéias novas, e desta forma, mesmo envolvendo parte da empresa, suas conseqüências interferem no todo. Comenta ainda que, trata-se

também de um processo que modifica hábitos, crenças e interesses sedimentados de indivíduos e grupos.

Na perspectiva de que o processo de inovação é sistêmico e globalista e que qualquer mudança interfere no todo, Motta (2000b) menciona que sua condução requer atenção à totalidade e à interdependência para coordenar e controlar o processo de produção. Esclarece que o direcionamento da mudança está se tornando cada vez mais difícil, devido ao maior número de variáveis e imprevistos, e desta forma, o começo da mudança pode ser conhecido, mas o final será afetado por forças complexas e emergentes. Então, o autor comenta que a opção pelos métodos e velocidade da inovação torna-se crucial para o êxito da mudança.

Ao falar sobre os métodos e velocidade da inovação, Motta (2000b) aborda os métodos progressivos e os métodos radicais, citando o incrementalismo e o radicalismo. No incrementalismo, o autor comenta que o desenvolvimento organizacional ocorre pela introdução moderada e constante de novidades. Fala que, neste caso, a interferência permanente na evolução natural favorece o crescimento; a inovação não depende da constatação de situações problemáticas ou de rupturas específicas e faz parte das funções gerenciais. No incrementalismo, realizam-se pequenas modificações em partes da organização e em suas relações externas. O incrementalismo progressivo tem como fundamento não romper bruscamente a maneira com que a organização se adapta e relaciona com o ambiente. Sobre o radicalismo, fala que o desenvolvimento depende de alterações drásticas no *status quo*, e, a fim de justificar uma significativa alteração na organização, o radicalismo contrapõe-se ao existente e exige uma percepção de graves problemas ou visão pessimista do futuro. Alguns nomes das práticas que possibilitam a mudança radical citados pelo autor como exemplos são: a reengenharia, a revitalização, a recriação, a reinvenção, entre outros. Comenta ainda que as mudanças incrementais são introduzidas com maior facilidade, pois seus processos são controlados e enfrenta-se menos resistências, ao passo que as rupturas violentas ocasionam mais receios e resistências.

Os gerentes precisam ficar atentos às reações das pessoas às mudanças. Chiavenato (1996) menciona que não se pode subestimar a reação dos indivíduos à mudança e nem desconsiderar a influência que eles podem exercer, positiva ou negativa,

durante a implantação. Neste sentido, Stoner (1985) argumenta que um obstáculo a implantação de novas políticas, objetivos ou métodos de operação é a resistência das pessoas à mudança.

Kotter e Schlesinger (1986) comentam que os esforços para mudança organizacional quase sempre se deparam com algum tipo de resistência das pessoas e embora gerentes experimentados sejam conscientes disso, poucos dedicam tempo antes de realizar a mudança para uma avaliação de quem poderá resistir e quais são os seus motivos. Mencionam que as pessoas que são atingidas pela mudança experenciam alguma confusão emocional; até mesmo aquelas mudança que parecem ser "positivas" ou "racionais" trazem sensação de perda e incerteza. Assim, de acordo com estes autores, por motivos distintos as pessoas ou grupos podem reagir de várias formas à mudança, desde a resistência passiva, a tentativa de sabotamento até a adesão.

Desse modo, Kotter e Schlesinger (1986) comentam a necessidade dos gerentes estarem conscientes dos quatro motivos mais comuns que fazem com que as pessoas resistam às mudanças, ou seja: 1 desejo de não perder algo de valor, no qual os indivíduos focalizam seus interesses pessoais ao invés de focalizar os da organização como um todo; 2 quando não compreendem a mudança e suas implicações e quando percebem que pode custar mais do que vão beneficiar-lhes. Segundo os autores, isto ocorre muitas vezes pela falta de confiança entre o iniciador da mudança e seus empregados. Mencionam que a menos que sejam identificados os mal-entendidos, clareando-lhes com rapidez, estes podem gerar resistência; 3 as pessoas também resistem quando avaliam de forma diferente de seu gerente ou das pessoas que iniciaram a mudança e vêem mais custo que benefícios para eles ou para a organização. Os autores falam que a diferença de informações com que os grupos trabalham acarretam, muitas vezes, divergências nas análises. Porém, comentam que se a análise feita por aqueles que não iniciaram a mudança for mais exata, a resistência é "benéfica" para a organização; 4 uma pequena intolerância em relação às mudanças mesmo quando compreendem que é benéfica. Comentam que as pessoas temem não conseguir desenvolver especializações e comportamentos novos decorrentes da mudança. Os autores apontam que a mudança pode exigir que os indivíduos mudem bastante e com rapidez e se as mudanças forem significativas e a tolerância da pessoa for reduzida, poderá resistir ativamente por motivos que nem ela entende conscientemente. Argumentam que pessoas podem em certas vezes resistir para evitar desprestígio, para não admitir que

estavam erradas suas decisões e crenças anteriores, em função de grupos de pressão ou atitude da supervisão.

Ainda em relação à resistência às mudanças, Motta (2000b) comenta que grande parte tem origem na percepção individual em relação a novidade. Assim, segundo o autor, as origens mais comuns de resistência são: 1 *receio do futuro* - pela impossibilidade de conhecer o futuro, a pessoa desenvolve imagens sobre o que virá e a resistência ocorre pela opção ao que é familiar e conhecido; 2 *recusa ao ônus da transição* - para atingir a promessa futura de melhores resultados, requer passar por caminhos difíceis e conflitivos, reativando-se problemas, oposições, entre outros e revelando habilidades e competências desatualizadas. O autor expõe que muitos indivíduos procuram evitar esse ônus escolhendo rumos mais fáceis e com a aparência de serem mais seguros, mesmo que de resultados duvidosos; a mudança ameaça com a alteração no sistema de ganhos e perdas, trazendo insegurança e resistência; as pessoas também tendem a resistir quando as mudanças reduzem seu poder, recurso ou prestígio; 3 *acomodação ao status funcional* - a acomodação provém da dificuldade de enfrentar temas não rotineiros, pelo tempo na empresa e por fatores próprios da divisão do trabalho; 4 *receio do passado* - indivíduos que foram afetados de forma negativa por experiências no passado podem criar atitudes de rejeição à mudança.

Kotter e Schlesinger (1986) comentam que muitos gerentes subestimam a variedade de reações dos indivíduos à mudança organizacional e à maneira com que eles podem influenciar de forma positiva as pessoas e os grupos no decorrer da mudança. Para lidar com a resistência à mudança, estes autores descrevem as seguintes abordagens:

- *educação e comunicação*: comunicando as idéias contribui para que as pessoas percebam que a mudança é necessária e a lógica da mudança. Mencionam que o processo de educação pode envolver discussões, apresentação para os grupos, memorando e relatórios; e um programa de educação e comunicação pode ser ideal quando a resistência tem como base informações e análises que não são adequadas e em especial, se as pessoas que estão iniciando a mudança necessitam do auxílio dos resistentes para implementá-la. Comentam que alguns gerentes negligenciaram que, neste caso, requer bom relacionamento entre os iniciadores da mudança e os resistentes

e, falam ainda, que requer tempo e esforço principalmente quando abrange muitas pessoas.

- *participação e envolvimento*: argumentam que quando os resistentes são envolvidos em algum aspecto do projeto ou da implementação, consegue-se muitas vezes, neutralizar a resistência. Comentam que enquanto para alguns gerentes sempre deveria existir a participação no decorrer dos esforços da mudança, para outros isto é um erro e ambas as atitudes podem gerar problemas. Assim, falam que quando os iniciadores crêem que não possuem informações que precisam para o projeto ou execução da mudança ou quando necessitam do comprometimento das pessoas, a participação é aconselhável, comentando que várias pesquisas têm revelado que, de uma forma geral, a participação leva ao comprometimento. Apontam que em algumas situações, é preciso o comprometimento para que a mudança seja realizada com sucesso. Por outro lado, argumentam que o processo de participação pode acarretar em uma solução deficiente se não for administrado com cuidado, como pode levar muito tempo.
- *facilitação e apoio*: esse processo pode incluir treinamento, apoio emocional, entre outros. Os autores consideram que a facilitação e o apoio são muito úteis quando a resistência tem com base a ansiedade e o medo; a inconveniência dessa abordagem é que pode ter um custo alto, gastar tempo excessivo e ainda fracassar.
- *negociação e acordo*: oferecendo incentivos aos resistentes. Argumentam que é apropriada quando alguém sai perdendo com a mudança e seu poder de resistência é significativo. Os acordos podem ser uma maneira fácil de evitar resistência como também podem tornar-se de custo elevado.
- *manipulação e cooptação*: os autores falam que a manipulação, neste caso, refere-se à "utilização muito seletiva de informações e estruturação consciente de eventos" (p. 20) e a cooptação é uma forma de manipulação em que cooptar uma pessoa é dar-lhe um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança, porém não para receber suas recomendações, mas seu endosso. Argumentam que a cooptação pode ser um meio de certa forma fácil de lidar com a resistência, mas tem desvantagens, como por exemplo, se as pessoas sentirem que estão sendo induzidas a não resistirem podem reagir negativamente, os cooptados podem usar sua capacidade para influenciar no

projeto ou na implementação de forma que não atenda ao maior interesse da empresa, entre outras desvantagens.

- *coerção explícita e implícita*: comentam que quando os gerentes tratam a resistência de forma coerciva, forçam as pessoas a aceitarem a mudança, ameaçando (por exemplo: perda de cargo) ou através de demissão ou transferência. Assim, a coerção é arriscada porque as pessoas ficam ressentidas quando pressionadas a mudar.

Kotter e Schlesinger (1986) consideram que os esforços bem sucedidos de mudança na organização se caracterizam por aplicar de forma inteligente algumas dessas abordagens, utilizando-as com sensibilidade para seus pontos fortes e limitações e avaliando a situação.

Em síntese, o mundo está passando por constantes mudanças e as organizações estão necessitando se adaptarem a esse ambiente e realizarem mudanças organizacionais. Além das forças externas, também existem fatores dentro da organização que provocam mudanças organizacionais. Na condução das mudanças existe a figura do agente de mudança. Foi visto que as mudanças podem ser classificadas como incrementais ou radicais. Uma outra forma de abordar as mudanças apresentada descrevem os tipos de mudança planejada em abordagens à mudança estrutural, tecnológica ou para mudar pessoas. As pessoas podem reagir às mudanças de várias formas, desde a aceitação e sincera adesão até a resistência ativa. Desse modo, é necessário saber os motivos das resistências e saber lidar com elas.

2.3 As mudanças organizacionais e a gerência

Motta (2000b) menciona a necessidade e a intensidade das mudanças, comentando que a mudança não é somente inevitável como também necessária à sobrevivência e os fatos e as idéias estão se modificando com velocidade. O autor comenta que as mudanças organizacionais estão ocorrendo num contexto de alta velocidade, com grandes variações e impactos externos do mundo contemporâneo.

Nesta perspectiva, Drucker (1999) argumenta que o desafio do gerenciamento para o século XXI é que toda organização se torne líder de mudanças. O líder de mudanças

sabe encontrar boas mudanças e torná-las eficazes, dentro e fora da organização. Assim, o autor apresenta quatro requisitos para a organização se torne líder de mudanças, que são:

- "política para criar o futuro;
- métodos sistemáticos para buscar e prever mudanças;
- a maneira certa para introduzir mudança, dentro e fora da organização;
- políticas para equilibrar mudanças e continuidade." (Drucker, 1999, p.65)

Para Drucker (1999, p. 78), a mudança e a continuidade "são pólos e não opostos. Quanto mais uma instituição for organizada para ser líder de mudanças, mais ela precisará estabelecer continuidade interna e externa e maior será a necessidade de equilibrar mudanças rápidas e continuidades". Comenta que este equilíbrio precisará ser uma das maiores preocupações das gerências do futuro e exige um trabalho contínuo de informação. Para o autor, a política que pode ter sucesso é tentar "criar o futuro". Fala que a tentativa de criar o futuro é arriscada, porém menos arriscada que não tentar criar.

No processo de mudança, Motta (2000b) menciona que também existem descontinuidades e conflitos, ocasionando a necessidade contínua de coordenação e controle. Neste sentido, fala que "o cotidiano da gerência é, em grande parte, um esforço para mantê-la integrada. Em épocas de mudança, as forças de desintegração tornam-se mais claras, exigindo maior atenção gerencial" (p. 188).

Assim sendo, a inovação vai depender, de acordo com Motta (2000b), de que a gerência reconheça e apoie as oportunidades de mudança. Para o autor, ela provém da capacidade gerencial de motivação e mobilização de recursos, de superação de obstáculos e de garantia da intenção que foi predeterminada. Comenta que é um processo "interativo, racional e intuitivo" (p. 187) de decisão gerencial e requer maior habilidade gerencial na coordenação dos diversos fatores organizacionais e na garantia do envolvimento eficaz das pessoas que são afetadas.

Em consonância com esse argumento, Motta (2000b) considera que a inovação não é responsabilidade única dos gerentes e agentes individuais, tratando-se de um processo coletivo e complexo, que depende tanto das habilidades gerenciais quanto do potencial humano disponível e normalmente não usado na empresa. Segundo o autor, "implantar idéias novas depende tanto do preparo inicial de elaborar projeto, despertar a criatividade e motivar as pessoas, quanto da habilidade de enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo" (p. 188).

Assim, no contexto de mudança, Motta, Vasconcelos e Wood Jr (2000) mencionam que a socialização ganha importância estratégica para a organização. Assim, argumentam que a contínua socialização e ressocialização das pessoas na organização, para que internalizem nova visão de mundo e novos elementos culturais (valores e significados), é um constante desafio que permite à organização influenciar comportamentos e controlar seus desempenhos.

Gerenciar a mudança, para Mohrman e Mohrman Jr (1995), requer compreender e saber lidar com a resistência, com o aprendizado individual e coletivo e com a dinâmica da mudança. Comentam que a comunicação, a consulta, a participação e a solução de conflitos podem facilitar esses processos de mudança. Argumentam que o gerenciamento das pessoas na mudança envolve desenvolver e compreender, o que é preciso e esperado, as habilidades para o novo desempenho e o reforço da mudança quando esta ocorrer.

De acordo com o que foi mencionado, num contexto de mudanças existem conflitos, requerendo uma maior atenção gerencial na coordenação e controle. Porém, ao se realizar mudanças necessita-se tanto de habilidades gerenciais, saber lidar com a resistência das pessoas, como depende do potencial de outras pessoas na empresa. Envolve também saber lidar com a resistência à mudança e gerenciar as pessoas, abrangendo a compreensão do que é necessário e esperado.

Melo (1996, p.78) apresenta uma pesquisa realizada com 210 gerentes em 12 empresas que demonstra que "a dinâmica da modernização, da adoção de novas tecnologias organizacionais e de gestão e seus efeitos sobre a função gerencial não podem ser reduzidos segundo dois modelos: o das organizações do setor público e o das organizações do setor privado", apontando que um grupo tem diferenças em relação ao outro e também não sendo homogêneos entre si, possuindo cada um deles diversificadas situações.

Melo (1996) comenta que na análise de dados obtidos através dos gerentes entrevistados na pesquisa, possibilitou construir quatro casos que identificam as situações distintas sobre a função gerencial em empresas diante da implantação de novas tecnologias organizacionais. Aponta que privilegiou-se as mudanças na função do gerente, o novo papel do gerente e as novas exigências para a função gerencial. Os casos apresentados pela autora referem-se a quatro empresas, duas do setor público e duas do setor privado, diante

da implantação de novas tecnologias organizacionais. Dentre outros resultados obtidos no estudo, aponta que o novo papel dos gerentes na Empresa A abrange a capacidade de *absorver e repassar* a tecnologia para os indivíduos que trabalham nessa empresa; na Empresa B, o papel é de "gerenciar para gerar resultado, trabalhar de acordo com o objetivo final da empresa, modernizar-se em termos de conhecimento, não gerenciar somente pessoas, levar aos diversos níveis os objetivos finais da empresa, ser um agente de mudanças, um empreendedor, ter energia de sobra para poder dar à empresa" (p.79); na Empresa C, diante do contexto de mudanças, os gerentes passaram a perceber seu papel relacionado como "empreendedores, conciliadores, assimiladores e divulgadores" (p. 80); na Empresa D o papel gerencial é "ser participativo, potencializar a capacidade de participação no grupo, manter o processo de trabalho implantado, resolver questões que não puderam ser resolvidas pelo grupo, delegar responsabilidades." (p.81)

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado para a realização desta pesquisa, abrangendo a organização estudada; as perguntas de pesquisa; a definição dos termos considerados relevantes; a caracterização da pesquisa; a sua delimitação através da população e amostra; e a fase de coleta e análise das informações utilizadas no presente estudo.

3.1 Organização estudada

A organização estudada trata-se de uma empresa privada do setor de comércio, atuando na área de vendas de calçados e confecções e compreende um escritório central e dez lojas, sendo que nove são localizadas em Florianópolis e uma em Balneário Camboriú. Atualmente a empresa possui em torno de 220 funcionários exercendo funções em seus setores e lojas.

Dentre as lojas da empresa, oito são de calçados e duas são de calçados e confecções. Cada loja conta com um gerente que coordena e supervisiona os demais funcionários que trabalham na respectiva loja, como por exemplo, vendedoras, caixa, crediária, estoquista, entre outros. O número de funcionários nas lojas variam de acordo com o tamanho das lojas e potencial de vendas.

As lojas de calçados apresentam uma variedade e diversificação de produtos e modelos em termos de calçados masculinos, femininos e infantil, como também produtos que a empresa denomina de "complementos", que compreendem bolsas, meias, cintos, entre outros. As duas lojas de confecções incluem em seus produtos roupas masculinas, femininas e infantis, com tendência a atingir um público de 18 a 35 anos, ou seja, a moda jovem.

O escritório central dá suporte às lojas, abrangendo a área comercial - setor de compras, setor de devoluções, setor de vendas e setor de estoque; e a área administrativa - setor de marketing, setor financeiro, setor de recursos humanos e setor de informática (documentos organizacionais). Cada setor possui um coordenador, a pessoa responsável

por seu funcionamento e aperfeiçoamento. Esses setores são ligados diretamente ao diretor da respectiva área.

Desse modo, a representação da estrutura organizacional² é departamentalização por função, cujos cargos estão reunidos em três departamentos, o comercial, o administrativo e o operacional; compreende-se nessa estrutura organizacional, o nível da diretoria, o nível intermediário ou departamento e o nível operacional ou de execução.

Quanto ao nível de direção, a empresa possui três diretores: um diretor que além de diretor geral exerce a função de diretor comercial, o diretor administrativo e financeiro e o diretor operacional. Cada um deles atua diretamente em sua área e indiretamente nos demais setores com sugestões e idéias quando de alguma forma relacionadas a sua área de atuação. O diretor operacional exerce suas funções no contato com as lojas, supervisionando a área de vendas e na parte de ampliação, melhoramentos e reformas do espaço físico da empresa.

A empresa possui uma característica familiar. É formada por três irmãos na diretoria e além disso, há a presença de outros familiares, abrangendo em torno de vinte pessoas, incluindo irmãos, primos, cunhados, sobrinhos e tios, trabalhando em outros cargos na organização.

3.2 Perguntas de pesquisa

Tendo como base a fundamentação teórica e visando responder ao problema de pesquisa formulado, as perguntas de pesquisa que nortearam o estudo, para o alcance dos objetivos propostos foram:

- O que os gerentes/diretores da empresa pensam sobre a necessidade de mudança em uma organização? Por que uma mudança é necessária e quando uma organização deve ser mudada?
- Qual foi a reação gerencial em relação à mudança organizacional realizada?

² Ver organograma da organização estudada em anexo - p. 120.

- Como foi a atuação dos diretores/gerentes durante a mudança e qual é a sua percepção em relação ao papel que exercem neste contexto de mudanças?
- Quais as principais funções/atividades desenvolvidas pelo diretor/gerente durante as mudanças e relacionadas a elas?
- Quais foram as dificuldades e/ou desafios enfrentados pelos diretores/gerentes durante as mudanças?
- Quais foram os efeitos causados pelas mudanças ocorridas na empresa estudada sobre a forma de atuar dos diretores e gerentes?
- Qual a percepção gerencial sobre suas habilidades necessárias para lidar com o contexto de mudança organizacional?
- Quais foram as ações empreendidas para preparar as pessoas que exercem funções gerenciais para as mudanças?

3.3 Definição dos termos

- Papel gerencial - "Os papéis descrevem formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas; originalmente se desenvolvem dos requisitos da tarefa" (Katz e Kahn, 1987, p. 53). Assim, estudou-se os papéis relacionados ao cargos, cujas funções envolvem o gerenciamento em nível de diretores e gerentes.
- Liderança - é "um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns" (Motta, 2000a, p. 39).
- Mudança organizacional - refere-se à modificação ocorrida na organização, através de um planejamento, que vise aprimorar sua relação com seu ambiente interno ou externo e/ou melhorar a eficiência e a eficácia organizacional para atingir seus objetivos propostos.

3.4 Caracterização da pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se uma pesquisa predominantemente qualitativa, porque esta abordagem possibilitou atingir os objetivos propostos. Isto porque a pesquisa qualitativa "parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito" (Chizzotti, 2000, p. 79).

Para compreender o objeto de estudo, esta pesquisa foi realizada através do estudo de caso numa empresa do setor de comércio de calçados e confecções, que está passando por um contexto de mudanças organizacionais, conforme foi apresentado neste capítulo na seção referente a organização estudada, Tendo em vista que se estudou o papel gerencial em uma organização específica que está passando por um contexto de mudanças, entende-se que o estudo de caso foi apropriado para se compreender e analisar com profundidade o objeto de estudo. Triviños (1995, p. 133) coloca que o estudo de caso é "uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente".

Mesmo que a organização tenha passado por várias mudanças ao longo de sua história, procurou-se limitar o estudo à atuação gerencial em relação às mudanças que ocorreram no período que abrangeu de 1997 até o momento em que os dados foram coletados em 2001.

Neste estudo de caso, realizou-se a pesquisa através de um estudo descritivo, pois na pesquisa descritiva, segundo Gil (1995, p. 45) descrevem-se as "características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

3.5 Delimitação da pesquisa

A população desta pesquisa, ou seja, o conjunto de pessoas que fizeram parte do universo a ser estudado, é composta pelas pessoas que exercem funções de gerenciamento na organização.

Para coletar dados sobre o papel do gerente no contexto de mudança na organização estudada, a amostra foi intencional e composta por todas as pessoas que

exercem os cargos de diretores e gerentes. Segundo Richardson (1999), a amostra intencional é formada por elementos relacionados intencionalmente com características definidas no plano e nas hipóteses elaboradas pelo pesquisador.

Assim, fizeram parte dessa amostra os três diretores da empresa, ou seja, o diretor administrativo e financeiro, o diretor operacional e o diretor geral e comercial; e os dez gerentes de loja, totalizando treze entrevistados.

3.6 Coleta e análise de informações

Com vistas a alcançar os objetivos da pesquisa, os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, individuais e previamente agendadas com os diretores e os gerentes de loja, contendo um roteiro previamente elaborado para orientar a entrevista. Antes de iniciar as entrevistas, explicava-se o objetivo do estudo e pedia-se a permissão para serem gravadas. E assim, foram transcritas para sua posterior análise. Das treze entrevistas realizadas, a maioria durou cerca de 50 minutos cada, porém houve entrevistas de aproximadamente 30 minutos e de 80 minutos.

A entrevista se trata de uma importante técnica que possibilita desenvolver uma relação estreita entre as pessoas (Richardson, 1999). A entrevista semi-estruturada geralmente, "parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante" (Triviños, 1995, p. 146). No enfoque qualitativo, as perguntas que fazem parte da entrevista semi-estruturada resultam tanto da teoria que baseia a ação do pesquisador, como das informações que colheu sobre o fenômeno social que interessa à pesquisa, sendo também importante os contatos (Triviños, 1995).

O tratamento dos dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas foi realizado pela análise de conteúdo. Richardson (1999) fala que a análise de conteúdo, em particular, é usada para "estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas)"(p. 224). Segundo Chizzotti (2000), a análise de conteúdo visa "compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas" (p. 98).

A sistematização das informações coletadas a partir das entrevistas semi-estruturadas foi realizada através de categorias de análise, definidas com base nas entrevistas e na fundamentação teórica. Richardson (1999) fala que dentre as várias técnicas de análise de conteúdo, a mais usada é a análise por categorias, baseada na decodificação do texto em diversos elementos, que são classificados e agrupados por analogia.

Desse modo, as categorias utilizadas foram mudança organizacional, gerenciamento e uma categoria que relaciona mudança organizacional e atuação gerencial, subdividindo-se em subcategorias, conforme é demonstrado e discutido no capítulo seguinte que trata da apresentação e análise das informações.

Além disso, como se necessitou obter mais informações sobre algumas mudanças implantadas na empresa, conversou-se com alguns coordenadores que participaram ativamente da implantação dessas mudanças, quais sejam: o coordenador de informática e a coordenadora da qualidade.

As informações também foram coletadas através de documentos disponibilizados pela organização estudada, contribuindo para a obtenção de informações e assim, auxiliando para o desenvolvimento do estudo. Desta forma, a análise das informações coletadas através dos documentos foi realizada através da técnica de análise documental. Segundo Lüdke e André (1986), a análise documental pode ser uma técnica valiosa de abordagem dos dados qualitativos, completando informações obtidas de outras técnicas e desvelando novos aspectos do tema ou problema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Este capítulo visa apresentar e analisar as informações obtidas na presente pesquisa. Para isso, primeiramente aborda alguns aspectos da organização estudada como a sua criação, evolução e mudanças nela implantadas. Em seguida, para compreender o papel gerencial no contexto de mudanças na realidade organizacional estudada, procurou-se descrever e discutir o que se levantou sobre a percepção dos diretores e gerentes em relação aos aspectos inerentes à mudança organizacional e sobre o gerenciamento, para depois tratar de assuntos que relacionassem a atuação destes entrevistados no contexto de mudanças organizacionais, visando atender aos objetivos do estudo e responder ao problema de pesquisa.

4.1 Criação, evolução e mudanças na organização estudada

Conforme documentos organizacionais, a organização pesquisada surgiu há 16 anos, em abril de 1985, quando o diretor geral e comercial, na época com 21 anos de idade, adquiriu uma loja de calçados de seu ex-patrão. Com o crescimento dessa loja, um irmão e uma irmã começaram a trabalhar junto com ele. Dois anos após, em setembro de 1987, foi inaugurada a primeira filial. Depois disso, outras inaugurações ocorreram, sendo que no ano de 2001 a organização possui dez lojas no comércio.

Observa-se que a empresa está voltada para atender as necessidades do cliente, e suas ações e algumas mudanças implantadas visavam aperfeiçoar ainda mais o atendimento, buscando continuamente a satisfação do cliente e o êxito da empresa.

A organização vem realizando mudanças ao longo de sua história, de acordo com a sua evolução e com as necessidades e demandas do ambiente, como diz um diretor:

"nós tivemos mudanças desde o começo, quando a gente começou com a loja, nós tivemos uma série de melhoramentos, o RH foi criado, o setor de compras foi criado com mais organização, o setor de informática, o setor de contas a receber, mas foram mudanças que foram acontecendo conforme o crescimento." (D02)

A inovação se constitui como um entre os princípios da empresa estudada. Essas mudanças que a organização vem realizando confirmam a prática desse princípio. Assim, a tendência inovadora é manifestada em sua missão, pois dentre outros aspectos também

refere-se a "(...) inovar e ampliar os recursos físicos e tecnológicos (...)" (trecho da missão), também é confirmada no seu funcionamento.

O estudo centrou-se nas mudanças que ocorreram nos últimos anos, sendo identificadas algumas mudanças na estrutura, na tecnologia e de comportamentos. Assim, tem-se no contexto de mudanças organizacionais estudado, de 1997 a 2001 (quando os dados foram coletados) a redefinição da função dos diretores, o estabelecimento de metas para os setores, programas de reuniões; a mudança tecnológica com a informatização da área de vendas; a implantação da qualidade total, incluindo a criação ou melhoramentos de processos de trabalhos e a ampliação da visão sobre o cliente interno e externo; a implantação de um novo sistema de remuneração para os gerentes; entre outras modificações que ocorreram com menor impacto e/ou decorrentes dessas.

Desse modo, segundo um diretor, a implantação da qualidade total talvez tenha sido a maior mudança ou aquela que fez surgir a necessidade de se realizar outras modificações na empresa, conforme comenta:

"A gente implantou a qualidade total, especificamente os 5s. Então, acredito que essa tenha sido a maior mudança, ou se não é a maior, mas que desencadeou o surgimento de outras mudanças" (D03).

Assim, o primeiro passo para qualidade ocorreu em 30 de março de 1997, quando diretores da empresa começaram a participar de um curso sobre qualidade, que abrangeu um período de seis meses. A partir de março de 1998, foram contratados consultores para implantar o programa de qualidade dentro da organização. Primeiramente, foram treinados os gerentes e outras pessoas-chave, que seriam posteriormente multiplicadores dentro da empresa. Essas pessoas, depois de receber o conteúdo, poderiam ajudar a avaliar e dar sugestões no processo de mudança. Em cada loja, junto com o gerente, foi escolhida mais uma pessoa para participar do curso, auxiliando o gerente no momento da implantação. Assim, os gerentes ficaram de repassar o assunto para os demais colaboradores das lojas e um dos diretores ficou com a incumbência de repassar para o escritório. Posteriormente, contratou-se um instrutor para treinar os novos funcionários que entram na empresa sobre o programa de qualidade total.

Caracterizou-se uma fase de "nova gestão empresarial", com novo conceito de gerenciamento, percebendo-se a importância da participação, o perfil do gerente e os

clientes foram colocados na parte superior do organograma, retratando uma nova visão de atendimento. Houve também, melhoria de processos, isto dentro do programa de qualidade total, no qual houve um aprendizado no sentido de como se analisar um processo de trabalho e o que fazer para melhorá-lo, levantando suas causas. Assim, começaram a levantar o que acontecia, verificar as falhas existentes e corrigi-las. Cada loja e setor formou sua equipe para trabalhar em um processo escolhido por eles, para resolvê-lo.

Atualmente, são realizadas auditorias trimestrais nas lojas (no início eram semestrais), com o objetivo de avaliar a implantação da qualidade na empresa, uma forma de acompanhamento da qualidade no sentido de verificar se está sendo praticado o que foi implantado. As informações sobre a implantação da qualidade foram obtidas através de conversa com um diretor e com a coordenadora de qualidade.

A empresa está percebendo a necessidade de formalizar o planejamento, porque sendo mantido na informalidade perde-se o foco, o que dificulta atingir as metas e os objetivos propostos.

Algumas mudanças na estrutura da empresa ocorreram como a maior redefinição das funções dos diretores, a partir de janeiro de 2001. Sobre este assunto, de acordo com um diretor havia "uma certa confusão, uma disfunção no desempenho de algumas funções(...)"(D03) e comenta que atualmente estão mais definidas as atribuições de cada diretor. Antes dessa mudança, diretores diferentes tinham a mesma responsabilidade em relação a certos assuntos rotineiros e, pela característica do assunto, poderia ser função de apenas um dos diretores. Desse modo, a redefinição das funções dos diretores teve como objetivo redistribuir algumas atividades relacionadas às funções. Além disso, contribuiu para que os funcionários soubessem a quem se dirigir sobre determinados assuntos.

Junto a essa mudança, houve a necessidade de a empresa realizar algumas modificações em setores, redefinindo as funções de alguns cargos, sendo que essas mudanças ainda estão ocorrendo. Também houve um aumento na frequência das reuniões com os coordenadores dos setores da área administrativa, procurando-se estabelecer metas e objetivos.

Em relação às mudanças tecnológicas, conforme o coordenador do setor de informática, até o ano de 1997 as lojas não possuíam computador, então elas contatavam

com o setor de cobrança para obter informações sobre a área. O processo era moroso, o que ocasionava filas de clientes no crediário. O sistema de vendas nas lojas era manual, sendo que os dados vinham das lojas e eram digitados no CPD (exemplo: lançamento de vendas, baixas de pagamentos).

A partir de 1997, foi mudado esse sistema para se adequar às necessidades e por questões técnicas. Foi feito o planejamento da informatização e decidiu-se priorizar o crediário, considerado como a maior necessidade por afetar o cliente com a existência de filas. Se os três sistemas (crediário, vendas e estoque) fossem implantados ao mesmo tempo, faria com que a implantação fosse mais lenta.

Em novembro de 1997 foi inaugurada uma loja com o novo sistema informatizado de crediário, vendas e estoque. Em 1998, iniciou-se a informatização do crediário das demais lojas. Em 1999, foi informatizada toda a parte administrativa e financeira do escritório, trabalhando-se nos processos do escritório nos setores financeiro, recursos humanos, crédito e cobrança. O setor de contas a pagar é informatizado, mas não com o sistema integrado aos demais setores. Inclui-se ainda, na informatização, o setor de compras que faz parte da área comercial. Em outubro de 2000, começou a informatização da área de vendas das lojas, tendo sido concluída em julho de 2001. No segundo semestre de 2001, vai ser trabalhada a informatização do setor de estoque. Desse modo, o setor de informática faz o treinamento, a implantação da informatização e o suporte permanente para as lojas.

Assim, com as mudanças tecnológicas, a organização aperfeiçoou a área de vendas, o sistema de crediário e a parte administrativa, propiciando mais recursos para o seu trabalho.

Essa mudança tecnológica necessitou de adaptação e aprendizagem das pessoas envolvidas, e, foi considerada lenta por um diretor pelo fato de que haviam rotinas de trabalho estabelecidas que foram modificadas em função da mudança e essas pessoas necessitaram adaptar-se, conforme é apresentado no seguinte depoimento:

"(...) E para o processo de adaptação, ainda acontece erros, justamente porque envolve várias pessoas, setores diferentes. Então, a gente, o próprio pedido se for feito de maneira errada, se o pedido não for enviado para o setor encarregado de cadastrar e emitir a etiqueta de código de barra, logicamente quando a mercadoria chegar na loja, o estoquista não vai encontrar esse pedido com as respectivas etiquetas e não vai colocar o produto a venda. (...) Então é um

processo de mudança, que a gente está se adaptando, porque o computador faz a coisa mais rápida, de maneira até correta, só que depende também das pessoas que coloquem esses dados nele.(...) E ele foi lento, esse processo, justamente porque a questão da mudança, que a gente tinha rotinas a executar, estabelecidas, manual que você não se desprende tão fácil disso. Este é o problema das mudanças, tu convenceres as pessoas da mudança, de se adaptarem."(D03)

Uma outra mudança realizada foi no sistema de remuneração dos gerentes. A empresa fez um estudo de outubro de 1999 a junho de 2000, através de simulações para saber o quanto os gerentes ganhariam com o novo sistema. Conforme comentou um diretor, após a análise, verificou-se que o sistema seria "justo" tanto para a empresa como para o gerente. A remuneração do gerente compreende uma parte fixa e uma variável. Assim, a partir de julho de 2000 começou-se a pagar a parte variável com o novo sistema de remuneração, através da qual o gerente recebe pontuação conforme o desempenho de sua loja nos aspectos previamente definidos, incluindo vendas por funcionário, índice de inadimplência, índice de produtos vendidos, índice de despesas, entre outros. Com esse sistema, foi possível avaliar desempenho e produtividade das lojas.

Aliado a essas mudanças, observa-se através das entrevistas que a organização tem buscado o desenvolvimento das pessoas por meio do investimento em capacitação, realizada tanto internamente quanto propiciando a participação de funcionários em cursos promovidos fora da empresa. Alguns dos temas relacionados aos treinamentos abrangem a parte técnica - conhecimento do produto, vendas, entre outros; como cursos relacionados, por exemplo, a relações humanas, motivação, gerenciamento. Assim, percebe-se que a empresa procura investir nas pessoas, como menciona um diretor:

"(...)Então a gente tem essa cultura na empresa, eu me preocupo muito com isso e cada vez mais tento estabelecer essa meta, não medindo esforços financeiros para investir na área de treinamento para qualificação das pessoas." (D03)

Em relação a esse aspecto, observou-se uma tabela de cursos planejados pela empresa para serem realizados no decorrer de 2001, cuja capacitação é para a atualização de funcionários nas áreas de atendimento e vendas, relações humanas e qualidade total (documentos organizacionais). Assim, além dos recém-admitidos pela organização serem treinados, conforme foi comentado anteriormente, é realizada a reciclagem para os demais funcionários.

Desse modo, a prática organizacional de capacitação vem confirmar um de seus princípios que é o "desenvolvimento do ser humano" e que consta também como um dos aspectos citados em sua missão "(...)promover o pleno desenvolvimento do ser humano,(...)" (trecho da missão), através de treinamento e qualificação das pessoas que nela atuam internamente.

4.2 Mudança organizacional

Nesta parte da pesquisa sobre mudança organizacional, procurou-se levantar a concepção dos entrevistados sobre as necessidades e os benefícios da mudança organizacional, suas percepções sobre as mudanças ocorridas na empresa pesquisada e os resultados das mudanças, também segundo a percepção dos diretores e gerentes.

4.2.1 Concepção gerencial sobre as necessidades e benefícios das mudanças

Com base no referencial teórico e na perspectiva de organizações como sistemas abertos, relacionando-se com seu meio interno e externo, procurou-se, primeiramente, levantar a concepção dos entrevistados sobre a necessidade das organizações implantarem mudanças em seu ambiente interno. A totalidade dos entrevistados responderam afirmativamente sobre a necessidade de se realizarem mudanças organizacionais, a fim de acompanhar as mudanças do ambiente externo, de não ficar parado, estagnado e de evoluir. Os depoimentos a seguir demonstram tais aspectos:

"(...) as mudanças seja nessa época que nós estamos passando ou no passado, creio eu que as mudanças são fundamentais, afinal, você só evolui se você mudar. Então, no momento, mais do que nunca, diante da globalização, as mudanças se fazem mais do que nunca necessárias e elas tem que ser rápidas. (...) Mudanças são necessárias." (D03)

"(...) com a globalização agora chegando tão rápido, a mudança já vem junto. A gente é obrigado a acompanhar. Quem não muda, fica parado, estagna, fica parado no tempo e com certeza não tem espaço no mercado. É obrigado a mudar." (G02)

"(...) se não houver mudança estagna. O mundo está evoluindo de uma maneira tão rápida que se você não mudar, o que hoje é novidade, amanhã já é ultrapassado. Você tem que estar além de muito bem informado, efetuar mudanças rápidas. Tem que estar com uma atenção redobrada para mudar em tempo hábil, senão você fica para trás.(...) Então se não existir mudança na vida das pessoas, na nossa empresa, em qualquer lugar, cai numa mesmice e acaba que você não sai mais do lugar. Você se conforma com aquilo, você fica parado no tempo. Então a mudança é necessária e a gente corre atrás dela a vida toda. (...)" (G03)

"As mudanças são bem necessárias, no sentido de sempre a gente estar melhorando, cada vez mais.(...)" (G07)

Ainda em relação ao acompanhamento do ambiente externo, alguns entrevistados salientaram que as mudanças são necessárias para a sobrevivência da organização, mantendo-se atualizada, para se preparar para a competitividade, para acompanhar o mercado e preparando-se para ele. Nota-se isso nos depoimentos abaixo:

"As mudanças hoje são uma questão de sobrevivência, até. As pessoas estão mudando todo dia, a forma de pensar está mudando todo dia, então elas são necessárias sempre.(...)"(D01)

"(...), eu acredito que as mudanças são necessárias até para estar preparado para competição, porque o mundo está mudando muito, em geral, o mundo, o dia a dia, as coisas são muito rápidas e é obrigado a mudança. Nós não podemos viver sempre na mesmice, no passado. (...)" (D02)

"Bom, eu acho que tem que haver mudança sim. Tanto a empresa quanto as pessoas devem estar preparadas para as mudanças porque o mercado exige isso, que a gente esteja preparado. (...)" (G01)

A inovação e o investimento nas pessoas são pontos colocados por um gerente, ao falar sobre a necessidade de mudança, apresentados na verbalização a seguir:

"É importante [mudança organizacional] porque se a gente ficar sempre naquilo, estacionado, imagina, o que é que vai ser da população, do comércio, de nós mesmos, então tem que estar inovando, tem que estar investindo nas pessoas. Não é só em gerente que investe, é em funcionário, essas coisas todas. Todo mundo faz curso. Tem que haver mudança." (G10)

Motta (2000b) comenta sobre a necessidade e a intensidade das mudanças, colocando que a mudança não é somente inevitável como também necessária à sobrevivência e os fatos e idéias estão se modificando com velocidade. Mohrman e Mohrman Jr (1995) baseados em pesquisas, comentam que para sobreviverem, as organizações do futuro necessitarão da inovação, de aperfeiçoarem seus processos e remodelarem-se.

Tanto diretores como gerentes salientaram que as mudanças trazem benefícios. Alguns dos benefícios já foram revelados anteriormente pelos entrevistados ao falarem sobre a necessidade de mudança, ou seja, preparação e acompanhamento do mercado, manter a sobrevivência, competitividade, crescimento e evolução da organização. Além de demonstrar esses benefícios, a verbalização a seguir acrescenta que o crescimento organizacional decorrente da mudança traz também benefícios no atendimento ao meio no qual a organização está inserida.

"E os benefícios que [as mudanças] trazem para a organização, assim de forma até bem objetiva diria que a perpetuação dela, a sobrevivência dela(...) Então, o benefício assim, se estende com a sobrevivência e sem contar que ela vai poder manter sua competitividade.(...) Então as mudanças, sem dúvida, elas fazem com que as empresas continuem competindo, que evoluam, que cresçam, que atendam a comunidade onde estão atuando.(...) Então, os benefícios são bastante amplos."
(D03)

Segundo alguns entrevistados, as mudanças podem trazer benefícios tanto no lado organizacional como no pessoal, pois comentaram nas entrevistas que a mudança traz a atualização da organização e das pessoas que participam da mudança, a preparação para o futuro, novos conhecimentos requeridos pela mudança e propicia um melhor atendimento ao cliente. Além disso, observa-se nos relatos que as mudanças ocorridas requerem também o aprendizado e favorecem conhecimentos sobre novas técnicas e produtos. Percebe-se que mesmo comentando sobre as mudanças organizacionais de uma forma geral, os benefícios colocados estão mais relacionados aos tipos de mudanças que vivenciaram na empresa. Estes benefícios podem ser observados nas seguintes falas:

"Os benefícios que elas [as mudanças] trazem é deixar sempre a tua empresa atualizada no mercado, é deixar ela preparada para o futuro. (...)" (D01)

"(...) Então, eu acho que traz benefícios para a empresa, para as pessoas. Traz benefícios e a gente se atualizando bem todos os dias (...) Eu acho que traz benefício como pessoa, pessoal e para a empresa também, porque se ela quer permanecer no mercado, ela tem que se atualizar." (G01)

"Traz novos conhecimentos para a gente. Acho que hoje a gente está num mundo que está mudando bastante e a gente tem que estar sempre aprendendo mais para o nosso dia-a-dia." (G05)

"Traz sim, a mudança traz vários benefícios. Um é só o fato de tu mexeres, saíres da inércia, já é uma mudança, é um desafio. Tu colocares uma meta, estabelecer, acreditares em ti mesmo e acreditares na tua equipe. Só o fato de estimular isso internamente, psicologicamente, já está ganhando. Depois, os resultados que tu consegues através do trabalho, através dessas mudanças são gratificantes. É através desses resultados que a gente vê a importância fundamental de uma mudança. (...)"(G06)

"Elas são importantes e o benefício que elas trazem é o conhecimento, conhecimento de novas técnicas.(...)" (G08)

"Melhor atendimento, melhor conhecimento também do produto, porque também para tu venderes, tu tens que ter conhecimento do produto." (G10)

A visão pró-ativa de se implantar mudanças é revelada no discurso de um dos diretores, quando menciona sobre acompanhar e antecipar-se às mudanças do meio. Não se tem clareza se os demais entrevistados possuem a mesma visão pró-ativa ou se têm visão reativa às mudanças. A visão proativa é constatada na seguinte verbalização:

"(...) Então, o mais importante nas mudanças da organização justamente é ir se preparando automaticamente para que acompanhe justamente o mercado, isso em geral, tanto a mudança na parte pessoal, na parte do ser humano todo da empresa, tem que ser um trabalho conjunto para que acompanhe o mercado. E que isso também abra caminhos para que a gente possa ver o mercado lá na frente de outra forma. Então, por isso é bom estar acompanhando essas mudanças, de preferência até antecipadamente do que esperar acontecer para depois querer mudar." (D02)

Em relação a esse assunto, Motta, Vasconcelos e Wood Jr (2000) comentam sobre a figura do gerente proativo que antecipa-se e gerencia o impacto das mudanças do ambiente sobre os indivíduos e a estrutura da organização, reinterpretando a realidade de forma contínua e propagando novos valores e significados.

Em síntese, a necessidade de se implantar mudanças organizacionais e os benefícios decorrentes das mudanças, levantados nesta pesquisa, podem ser apresentados na tabela seguinte, para uma melhor visualização.

Quadro 01: Conjunto de necessidades de mudança e benefícios das mudanças, segundo a percepção de diretores e gerentes da empresa estudada

Entrevistados	Necessidades de mudança	Benefícios das mudanças
Diretores	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência das organizações - Preparação para competir (competitividade) - Evolução - Acompanhamento das mudanças externas - Não ficar estagnado 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização - Preparação para o futuro - Preparação para o mercado - Acompanhamento do mercado - Sobrevivência da organização - Manter a competitividade - Crescimento e evolução da organização - Atender a comunidade - Benefício organizacional e pessoal
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação para o mercado - Acompanhamento do mercado - Não ficar estagnado - Acompanhar as mudanças externas - Melhorar cada vez mais - Inovação e investimento nas pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização - Benefício organizacional e pessoal - Estabelecer metas, acreditar em si e na equipe, estimular - Conhecimento de novas técnicas - Preparação para atender o cliente - Melhor atendimento ao cliente - Melhor conhecimento do produto - Aprendizado

Fonte: transcrições das entrevistas

Conforme se observa no quadro, alguns aspectos colocados são semelhantes entre diretores e gerentes e outros se complementam. Da mesma forma, pode-se perceber entre as necessidades de mudança e os benefícios trazidos por essas mudanças, sendo que alguns deles se repetem.

4.2.2 Percepção gerencial sobre as mudanças ocorridas na organização estudada

Após perguntar aos entrevistados sua concepção sobre as mudanças organizacionais de uma forma geral, procurou-se verificar a percepção sobre as mudanças ocorridas na organização em que estão atuando. Assim, de acordo com os comentários tanto dos diretores como dos gerentes, as mudanças ocorridas na empresa foram importantes. Houve ainda comentário de que não só foram como ainda estão sendo importantes, denotando a idéia de continuidade, como por exemplo:

"Foi não, ela está sendo importante [a mudança], porque ela não terminou ainda. Esse ciclo, ele não acaba, ele não pode acabar, porque a gente está buscando mais e mais informações. (...) Então nesse ciclo, hoje a gente não pode parar porque hoje se nós pararmos, se a [X]³ parar, um exemplo, a gente vai perder. A gente tem que buscar cada vez mais conhecimento." (G08)

Segundo o relato dos diretores, as mudanças foram acontecendo ao longo da história da organização, procurando-se adaptar a empresa às novas demandas do mercado e às novas realidades do cotidiano, no sentido de acompanhar o meio externo. Percebe-se na fala dos diretores uma busca permanente por melhorias no ambiente organizacional através das promoção de mudanças, a fim de melhorar o desempenho organizacional. Estas situações são retratadas nos depoimentos a seguir:

"Dentro da [X], as mudanças foram importantes. Mudou muita coisa, por sinal algumas mudanças já muito positivas e visíveis.(...)as mudanças foram benéficas em vários setores, no caso." (D01)

"Quanto às mudanças ocorridas na organização, elas já vem acontecendo a um bom tempo. (...) A gente procurou adaptar a empresa, com essas mudanças, às novas exigências de mercado, à nova realidade, o crescimento um pouco da empresa também (...) (D03)

Apesar das várias mudanças ocorridas na organização, um dos diretores argumenta que algumas mudanças ocorreram de forma um pouco lenta, podendo ter sido promovidas antes e com mais rapidez; menciona ainda sobre o conservadorismo e a cautela

³ A letra X refere-se ao nome da organização estudada.

ao promover as mudanças e acrescenta a importância do lado empreendedor e da tomada de decisões mais rápidas, conforme pode ser notado no depoimento a seguir:

"(...) talvez a falha nossa foi não ter promovido antes e não ter promovido com mais rapidez até. (...) A gente está muito lento ainda. Isso é uma visão crítica da gente mesmo, é uma análise, porque a gente sempre é assim: criticando a si próprio para ir em busca de melhoria e a gente tem essa visão. A gente fica assim às vezes no excesso de conservadorismo ou no excesso de cautela. Então, talvez a gente tenha que se embutir mais no aspecto empreendedor que é o risco, tomar decisões mais rápidas. Não deu certo, volta; se deu, continua. (D03)

Por outro lado, segundo um diretor, algumas mudanças requerem um pouco mais de tempo para ser implantadas pelo cuidado que se tem em procurar passar segurança para as pessoas e para que a mudança desse certo, pois se não funcionasse, teriam que ser modificadas novamente, podendo diminuir a confiança das pessoas em relação à mudança, conforme comenta na seguinte verbalização:

"Qualquer mudança que houve, eu por exemplo, sempre fui muito, tinha muito cuidado com as mudanças. Eu me preocupo muito com as mudanças. As mudanças são necessárias, mas eu me preocupo muito com a segurança que as mudanças passam para as pessoas. (...) Nós tomamos muito cuidado porque eu procuro nessa hora, só mudar, só fazer uma mudança de forma que dificilmente vai ser mudada. Nem que eu demore um ano, dois anos para fazer essa mudança, mas faço com muito cuidado para que não transmita insegurança para eles.(...)" (D02)

Dessa forma, percebe-se que na organização pesquisada algumas mudanças poderiam ter sido realizadas antes e com maior rapidez, enquanto outras necessitam de maior tempo para estudo antes de sua implantação, tudo isso buscando um melhor desempenho organizacional.

Durante o período em que ocorreram as mudanças, de acordo com um entrevistado, surgiram alguns problemas que tiveram que ser solucionados, conforme expõe a seguinte fala: "(...)porque durante mudanças, elas sempre surtem percalços, tem caminhos que são muito tortuosos que se seguem para promover essa mudança"(D03). Em relação a isso, Motta (2000b) menciona que no processo de mudanças existem discontinuidades e conflitos que ocasionam a necessidade de coordenar e controlar continuamente.

Apesar da organização ter passado por mudanças ao longo do tempo, as mudanças que consistiram em objeto de estudo, esclarecendo-se para os entrevistados foram aquelas que aconteceram nos últimos anos, pela proximidade temporal, facilitando com que eles recordassem da situação estudada e para que aqueles com menos tempo de serviço

pudessem relatar também sua vivência em relação às mudanças que ocorreram. Nos últimos tempos a empresa passou por uma fase em que ocorreram uma série de mudanças como a implantação da qualidade total, informatização da lojas, redefinição da função dos diretores, mudança no sistema de remuneração variável dos gerentes, nos processos de trabalho, entre outras, conforme foi mencionado na seção que aborda a criação, a evolução e as mudanças na organização estudada⁴.

É notada, a partir dos relatos, uma diferença entre o antes e o depois dessa fase de mudanças que aconteceram nos últimos tempos na organização estudada, como descreve um entrevistado:

"A mudança, para o que se trabalhava antigamente para o que se trabalha hoje, hoje é bem melhor."
"..." (G04)

Um dos gerentes entrevistados, pelo pouco tempo de serviço na empresa, não tendo vivenciado as mudanças tão intensamente quanto outros que estavam presentes desde o início da implantação, comenta o seguinte:

"(...), eu não tenho muito assim ainda do que falar, porque estou pouco tempo no emprego, entendes? Mas pelo pouquinho tempo que eu estou, (...) já tiveram bastante mudanças".

O fato de que as mudanças podem proporcionar a atualização e auxiliar na competitividade pode ser notado na fala seguinte:

"Foi importante [as mudanças], porque de uma maneira geral ela [a empresa] está se atualizando, está competindo com outras, não está ficando para trás.(...)." (G01)

Os entrevistados, de uma forma geral, falaram das melhorias que houveram decorrentes de algumas mudanças. A informatização facilitou o trabalho e melhorou a rapidez no atendimento ao cliente. Os novos processos de trabalho, apesar de necessitarem de adaptação ao novo método, contribuíram para as rotinas de trabalho. Houve ainda a descentralização de algumas funções, remanejamento interno, entre outras modificações que surgiram devido às mudanças ocorridas. Os relatos a seguir mostram alguns dados:

"Então o sistema informatizado, ele facilita muito. Com o informatizado a gente trabalha o quê? A gente pode informatizar a área de vendas. (...) Então vai melhorar a rapidez no atendimento ao crediário. A análise da crediária também passou a ser melhor, pois ela tendo todos os dados na

⁴ Ver na página 49: Criação, evolução e mudanças na organização

tela, ela consegue, atribuiu a ela uma qualidade de analisar o cadastro.(...) Então o sistema informatizado, ele é indispensável hoje. A melhoria dele, a cada ano, também é indispensável." (G04)

"Muitas [mudanças] até de grande valia, como eu comentei, a implementação da qualidade, até de alguns processos que a gente não fazia, tipo trocas que beneficiam o cliente, processo novo que teve um tempo para a gente se adaptar, mas realmente são de grande valia para o nosso cliente final. E na minha opinião é que são válidas, sem dúvida."(G07)

"(...) algumas pessoas dentro da parte administrativa a gente movimentou elas. (...) foram criando alguns outros cargos para que fosse promovida alguma descentralização, que a gente pudesse delegar algumas atividades que estavam na mão dos diretores. " (D03)

Além disso, foi dada bastante ênfase na implantação da qualidade total como uma grande mudança que envolveu vários setores e gerou a mudança no comportamento das pessoas na organização, na forma de perceber os produtos, os clientes, os fornecedores e os colegas de trabalho, estimulou a participação dos funcionários e cuja idéia central é focalizada no bom atendimento ao cliente. Esta situação é notada nos depoimentos que seguem:

"(...) e a qualidade total também que foi implantada na [empresa X] que também teve uma grande mudança. (...) pegou todos os setores, desde a parte administrativa até a parte de lojas, tudo. Então teve uma mudança bastante grande. Até os nossos patrões também tiveram que entrar nessa, nesse plano de qualidade total e isso aí teve que mudar muito a visão deles também de ver as coisas com um outro ângulo." (G02)

"(...) Aí veio a implantação do QT[X], seria só qualidade total, mas a gente fala qualidade total [X], um apelido carinhoso. E nós começamos realmente a nos dedicar, a conhecer a empresa, a viver a vida da empresa, e todo mundo participa. Tem participação e a gente sabe tudo da empresa hoje. E a partir daí, dessa iniciativa de mudar, de descentralizar, a gente começou, a empresa no todo começou a crescer. Não crescer tanto em termos de expansão, mas crescer com o pessoal, na mudança de comportamento do pessoal que trabalha, na mudança dos produtos até, da maneira que a gente via os produtos, da maneira que a gente via o cliente, o fornecedor, o colega de trabalho. Então foi fundamental essa implantação, essa nova fase. (...)" (G03)

"(...) Com a aplicação da qualidade total, isso abriu um horizonte para a gente.(...) Então mudou, tornou-se mais idéia central o bom atendimento ao cliente. Porque como tu chegaste hoje, a gente está. Todo mundo tem o mesmo preço. Então, você está ganhando o diferencial é no atendimento. Então a gente está agregando valor ao produto com o atendimento. Então, foi uma grande mudança." (G04)

Dessa forma, observa-se que além das mudanças já descritas, também houve uma mudança na forma de pensar e uma melhoria no relacionamento entre as pessoas da organização, ou seja, entre diretores, gerentes, funcionários e na maneira de se relacionar dos funcionários com os clientes. Além disso, as mudanças propiciaram um trabalho mais integrado entre as lojas e os demais setores da empresa e facilitou a troca de idéias entre as pessoas. Esta realidade é expressa nos depoimentos abaixo:

"Antigamente, cada setor trabalhava isolado. Hoje, a gente já trabalha mais em conjunto. É uma coisa que não está 100%, mas a gente já teve muita melhora, principalmente do ano passado para cá. As reuniões de diretoria com setores, as gerências e diretores, elas se tornam fácil a gente trocar idéia, (...)." (G04)

"A mudança é assim, eu acho que começou certo, primeiro os patrões, depois os funcionários, praticamente os dois juntos, a parte da gerência como dos patrões. Então, começaram a mudar lá de cima, depois, veio para dentro da loja. Nós tínhamos um modo de pensar. A gente até uns dois anos atrás, assim, apesar de fazer muito curso, mas a gente ainda enxergava mais a frente, não enxergava do lado. Então, o que houve: agora nós estamos enxergando todos os ângulos. (...) houve a melhora na [X], desde o relacionamento com o pessoal, patrões com o funcionários, até funcionários com cliente. (...) A mudança realmente veio e mudou e está mudando, está melhorando a cada dia. É muito importante." (G09)

Observa-se que algumas modificações ocorreram na empresa em função de outras mudanças realizadas e percebe-se ainda maior interação entre os setores e as lojas. Stoner e Freeman (1985) comentam que as organizações têm elementos que se interagem e assim o programa de mudança será mais eficaz ao reconhecer essa interação, tentando modificar mais de um elemento. Champion (1985) também comenta que em decorrência da inter-relação dos departamentos e dos papéis funcionais, as modificações em uma área de comportamento organizacional ou em uma unidade terão implicações que diversificam em outros departamentos dessa organização.

Diante do que foi exposto e discutido, foi possível elaborar um quadro que apresenta a percepção dos diretores e gerentes sobre as mudanças ocorridas na realidade empresarial estudada, conforme consta a seguir:

Quadro 02: Percepções dos diretores e gerentes sobre as mudanças ocorridas na organização estudada

Percepções sobre as mudanças ocorridas na organização
<ul style="list-style-type: none">• Foram importantes• Adaptação da empresa às demandas do meio• Qualidade total é contínua e está em busca contínua• Descentralização e criação de novos cargos• Existência de cautela e conservadorismo na implantação• Melhores condições para organização, mais segurança, mais estrutura• É um ciclo que tem que continuar• Atualização e competitividade• Novos processos de trabalho• Melhorou relacionamentos• Mudança na forma de pensar e de perceber produtos, clientes, fornecedores e colaboradores• Mudança nos comportamentos• Melhorou o atendimento ao cliente• Idéia central - bom atendimento ao cliente• Ênfase na qualidade total como uma grande mudança• Trabalho mais integrado entre setores• Troca de idéias

Fonte: transcrições das entrevistas

4.2.3 Resultados das mudanças

Esta seção apresenta os resultados das mudanças ocorridas na empresa estudada, segundo a percepção dos diretores e gerentes entrevistados. Dessa forma, foi possível observar no discurso destes entrevistados que, de uma forma geral, as mudanças propiciaram um melhor relacionamento entre as pessoas, mais motivação em funcionários, maior participação e envolvimento no trabalho, notando-se mais dedicação, gerando melhores desempenhos e aumento na produtividade. Estas observações podem ser notadas nos depoimentos seguintes:

"(...) Existe a participação maior de todo mundo.(...)"(G08)

"Bom, na minha loja houve um crescimento considerável. (...) E a partir dessa série de mudanças que houve na empresa a nível de trabalho como motivação pessoal, mudança de comportamento das pessoas, que a gente procurou fazer as pessoas mudarem seu comportamento, a minha loja deu um pulo grande. (...) E isso, a nossa loja tanto cresceu financeiramente quanto profissionalmente." (G03)

"O primeiro resultado foi o envolvimento de todos. Então isso ajudou muito a climatizar, a harmonizar a equipe quanto à mudança." (G06)

"No meu setor, elas, aumentou assim o nível de relacionamento entre as pessoas, melhorou muito, a relação entre as pessoas ficou muito mais amistosa, profissional até, menos picuinha, menos fofoca, aumentou a produtividade, porque as pessoas que ficaram estão mais produtivas, até por acreditar nessas mudanças,...). Elas, então, passaram a dar mais de si, a participar mais porque viram que se não forem comprometidas, a empresa não vai ficar com elas, comprometidas com as mudanças e comprometidas com a empresa de um modo geral. (...) as pessoas por serem mais comprometidas e estarem um pouco mais motivadas, elas passam a desempenhar as suas atividades com mais carinho, mais profissionalismo."(D03)

Observa-se, então, uma mudança no comportamento das pessoas. Além disso, também foi mencionado pelos gerentes um crescimento pessoal, uma mudança na forma de pensar, ampliando-se a visão do cliente interno e externo e melhorando a forma como tratá-los, conforme constam os exemplos a seguir:

"Nunca mais paramos de fazer curso. E o resultado veio, praticamente de imediato. Entende? Porque a mudança foi tão grande que mudou até o comportamento das pessoas."(G09)

"Essas transformações, essas mudanças, fizeram a gente crescer, ver a venda de um modo diferente." (G08)

"A gente respeita muito o lado do cliente externo. O cliente interno também é visto de outra maneira. (...) Ah, se aquele funcionário fez isso, fez aquilo outro, a gente trata ele diferente. A gente tenta primeiro conversar com ele, saber porque ele está agindo daquela maneira, para depois ver se pode cobrar dele alguma coisa ou não. (...) E antes, se ele chegava atrasado, a gente dava uma bronca. Hoje a gente não faz mais isso. A gente chama o funcionário, conversa." (G05)

Nota-se na fala dos gerentes a ocorrência de maior abertura da empresa e participação da direção, mais facilidade e autonomia no trabalho e melhoria na forma de comunicação entre as pessoas. Os seguintes depoimentos demonstram tais aspectos:

"A grande mudança foi a facilidade de se trabalhar. A facilidade de se trabalhar e a autonomia que você tem hoje é muito boa. Você pode decidir muitas coisas como gerente na loja, devido a abertura dada pela administração, pela empresa, devido ao sistema informatizado que te dá todos os dados para você tomar uma decisão rápida. Tornou mais fácil o relacionamento com o pessoal, visto também que existe uma abertura direto aos diretores..."(G04)

"Mudou isso que tu viste agora, presenciaste, a participação mais da direção da empresa, e não só querer venda....). Mudou a forma que a gente se tratava, dentro da loja, dentro da empresa, mudou muito isso. Hoje existe uma parceria maior do diretor, do gerente, do subgerente de loja, do vendedor. Hoje, todo mundo tem facilidade de se expressar (...)" (G08)

Além disso, as mudanças trouxeram a percepção nos entrevistados sobre a necessidade de buscar continuamente novos conhecimentos para manterem-se atualizados, como pode ser observado na seguinte verbalização:

"(...) Então, você se viu obrigado a ir buscar conhecimentos, devido às mudanças serem muito rápidas. Hoje, mostrou também, com as nossas mudanças, mostrou o quanto elas podem ocorrer de maneira tão rápida que você tem que estar sempre atualizado." (G04)

Através dessa busca por novos conhecimentos e atualização, a empresa propiciou mais capacitação para seus funcionários, fazendo um investimento no desenvolvimento das pessoas, conforme consta na fala seguinte:

"A empresa em si, ela se viu mais responsável em dar treinamento. Hoje a gente, pela empresa, a gente tem muitas palestras para ir." (G04)

Um dos pontos destacados por um diretor é que os setores que fazem parte do escritório da empresa atualmente estão falando uma mesma linguagem, trabalhando mais em conjunto, observando-se uma melhora no relacionamento entre os setores. Um outro ponto é a maior integração entre os setores do escritório e as lojas. A verbalização a seguir denota tal fato:

"(...), hoje, eu já sinto que o escritório já fala uma linguagem só e nós vamos conseguir fazer o escritório e as lojas, hoje já está até começando, mas não está 100%, nós vamos conseguir falar uma linguagem só. (...) Mas, uma coisa já é benéfica, eu já vi que o escritório hoje fala uma linguagem só.(...) Era cada um por si. Hoje não, hoje está se tendo oportunidade de se ver que um grupo está defendendo o outro, ou seja, um está tentando ajudar o outro." (D01)

Ainda em relação a percepção dos diretores, as mudanças trouxeram melhorias na parte da organização, na utilização do espaço físico e nos controles, o que colaborou para melhorar o desempenho organizacional, como pode ser notado nos depoimentos abaixo:

"(...) nós melhoramos o espaço físico, os controles. Então, foi dada mais segurança e automaticamente melhora o desempenho na empresa sozinha ou junto com o próprio fornecedor. Seria isso aí." (D02)

"Foram mudanças que aconteceram. Mudanças benéficas, muito boas." (D01)

Entretanto, mesmo que as mudanças tenham trazido bons resultados, os diretores salientaram que ainda existem aspectos a serem melhorados na empresa, conforme é expresso na fala:

"Os resultados eu diria que são ótimos. (...) Tem uma série de coisas que a gente precisa melhorar. (...)" (D02)

As mudanças na área de informatização trouxeram mais rapidez no atendimento ao cliente, propiciando uma maior satisfação, como pode ser notado no depoimento a seguir:

"(...)E a gente está percebendo que o próprio cliente está satisfeito e os funcionários também, com as mudanças que vieram e hoje a rapidez com que se atende um cliente é bem maior do que há algum tempo atrás que era tudo manual(...)" (G01)

De acordo com os relatos, o ambiente de trabalho também melhorou em termos de limpeza, organização, agilidade e rapidez no serviço. O depoimento a seguir reflete tal situação:

"A coisa se tornou mais rápida, a gente ganhou mais tempo. E também a higiene e a limpeza do local ficou mais agradável, que a gente sabia. Então a gente começou a dar um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar. Então, antes dessas mudanças, para achar uma peça era uma coisa horrível. (...) Então, com a mudança, a gente foi estabelecendo regras e essas regras foram facilitando o nosso dia-a-dia, foram ajudando, isso para tudo. Então, a velocidade de resolver um problema, a organização, o ambiente melhorou (...)". (G06)

Constata-se, diante do exposto, que as mudanças trouxeram resultados benéficos para a organização estudada. Motta (2000b) comenta que a inovação implica numa mudança considerada benéfica, significando uma solução de problemas de forma criativa, propiciando o desenvolvimento da organização. Neste sentido, a partir dos resultados benéficos que foram levantados pelos entrevistados, pode-se dizer que a empresa inovou.

Apresenta-se, a seguir, um quadro que sintetiza alguns dos resultados, segundo os relatos dos entrevistados.

Quadro 03: Resultados das mudanças na organização estudada, segundo a percepção dos diretores e gerentes

Resultados da mudanças
<ul style="list-style-type: none">• Melhorou o relacionamento entre as pessoas• Aumentou a produtividade• Aumentou comprometimento• Melhorou motivação• Aumentou a participação• Melhorou desempenho• Aumentou a rapidez no atendimento• Possibilitou maior integração entre escritório e loja• Unificou a linguagem entre os setores do escritório• Melhorou o espaço físico e os controles• Melhorou atendimento ao cliente• Aumentou a integração ente as pessoas• Aumentou a dedicação no trabalho• Propiciou conhecimento• Trouxe a necessidade de buscar novos conhecimentos• Facilitou o trabalho• Aumentou a autonomia• Houve mudança de comportamento• Houve mudança na forma de pensar• Aumentou o investimento em capacitação• Aumentou a abertura e participação da direção• Ampliou a visão de cliente interno e externo• Melhorou a comunicação• Houve crescimento profissional

Fonte: transcrições das entrevistas

5.3 Gerenciamento

Com base na fundamentação teórica, buscou-se apreender o significado do gerenciamento para os entrevistados a partir de suas concepções e das atividades de seu dia-a-dia, relacionadas ao cargo que exercem.

Observa-se a visão de que o gerente precisa ser um facilitador para seus funcionários, auxiliando-os, treinando, elogiando, reconhecendo e buscando o desenvolvimento das pessoas que trabalham sob a sua supervisão. Houve gerentes que

manifestaram que atualmente possuem uma visão mais ampliada sobre gerenciamento. Além disso, alguns salientaram que há tempos, estavam acostumados somente a controlar desempenhos e atualmente percebem que necessitam não somente cobrar desempenhos adequados, mas também valorizar os funcionários, elogiando-os. Tudo isto pode ser notado nos depoimentos abaixo:

"Gerenciar hoje é mais dar qualidade para os funcionários trabalharem. (...)Você tem que treinar. A gente tem uma TV com vídeo que é para fazer treinamento, passa uma fita, discute-se, debate-se, ações de treinamento."(G04)

"Antigamente o gerente de loja, ele não era um gerente de loja, ele era um cuidador de loja, você cuidava da loja. Hoje, não, hoje é muito mais abrangente (...)". (G08)

"(...) hoje a gente é muito mais criativo, comunicativo do que há uns sete, oito anos atrás."(G08)

"Gerenciar, hoje em dia, eu tenho uma visão mais ampla de gerenciar. No início, quando eu comecei, (...), eu imaginava que gerenciar era só abrir a porta, somar o dinheiro e cobrar das meninas o resultado. Imaginava assim, estou lá para cobrar, cobrar, cobrar,... Só que hoje eu vejo, depois de muitos cursos que eu passei com a empresa, eu sou grato a diretoria, (...), por ter dado essa oportunidade de me auto-desenvolver. Por que até então, quando eu entrei, eu era muito cru. Hoje eu já vejo a gerência como um colaborador, mais um colaborador. Só que um colaborador mais consciente, sabendo da necessidade de cobrar, mas também sabendo da necessidade de apoiar e incentivar."(G06)

Um outro aspecto manifestado por alguns entrevistados sobre o gerenciamento é a importância de ser parceiro com as pessoas e estimular a participação, conforme o exemplo a seguir:

"O que eu tento passar para eles é que sempre existe uma forma de gerenciar que é ser parceiro das pessoas, sempre com o objetivo de chegar num denominador, que seja bom para todo mundo."(D01)

Um dos gerentes ainda mencionou a necessidade de saber administrar seu tempo e organizar seu espaço de trabalho, conforme pode ser notado nesta verbalização:

"Então, eu tenho essas coisas que eu deveria aprender um pouquinho mais a administrar o meu tempo, administrar a minha mesa, o meu espaço. (...)" (G03)

Observa-se que na visão dos diretores, o gerenciamento envolve buscar atingir os objetivos organizacionais para a obtenção de resultados, buscando o crescimento da organização; abrange tanto a parte técnica como a de gerenciar pessoas; e esses resultados são alcançados através do gerenciamento de recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos. Percebe-se também, nos relatos, que o gerenciamento envolve a preparação para o futuro, criando-se estratégias no presente, promovendo mudanças em busca de melhorias

e analisando o desempenho e a estrutura organizacional. O planejamento, a organização e a tomada de decisões, a resolução de problemas, o controle e o desenvolvimento de processos são pontos também apresentados pelos diretores. Os depoimentos a seguir expressam essas observações:

"(...) gerenciar está voltado para o sucesso da firma. (...) E o papel do gerente é muito importante porque ele além de gerenciar a parte técnica ou gerenciar a loja num todo, ele tem que gerenciar os subordinados, (...) e fora criar as idéias para o futuro.(...) Mas eu acho, como eu falei, é tão importante o papel do gerente que ele não está só gerenciando o presente e sim, o futuro junto."(D02)

"(...) é usar esses recursos, como eu falei, físicos, tecnológicos, humanos, para você planejar e de forma a usar isso, de forma organizada, coordenada, esses recursos para que você atinja os resultados para a empresa, assim de maneira bem ampla, o que ela pretende. (...) Então assim, uma das coisas muito importante de um gerente, um administrador quando ocupa um cargo gerencial ou de diretoria, é ele usar seu tempo para planejar e decidir, (...). E você fica mais no planejamento, mais na coordenação, organizar esses processos para que eles sejam executados de maneira correta, positiva. (...) Então gerenciar é você promover essas mudanças, esse crescimento da organização, da empresa." (D03)

"(..) como gerenciar, é planejar mais, controlar mais, é organizar, é desenvolver os processos, ficar estudando a estrutura da empresa, vendo se ela está adequada para porte da empresa, se não está, é fazendo reuniões no sentido de resolver os problemas. (...)"(D03)

O aprendizado gerencial aparece nos relatos dos entrevistados, visando propiciar o seu autodesenvolvimento, através da busca contínua de aperfeiçoamento, seja por meio de participação em cursos, de leituras ou de troca de experiências através da comunicação com outros gerentes, conforme pode ser verificado nos seguintes depoimentos:

"Então, eu acho que eu tenho muito que aprender,(...). Você nunca vai ser completo, você vai estar sempre correndo atrás de alguma coisa. Então, eu acho que eu preciso me aperfeiçoar ainda em muitas coisas." (G03)

"Que nem eu te falei, com os cursos, com leituras, lendo revistas e conversas com outros gerentes mesmo, você vai se aperfeiçoando." (G04)

A necessidade de manter-se atualizado surge tanto para o seu aprendizado individual como também para poder orientar seus funcionários, procurando repassar os conhecimentos dos produtos, a fim de prestar um bom atendimento ao cliente, como pode ser percebido nos depoimentos que seguem:

"(...)Você também tem que estar sempre se atualizando aos produtos que chegam novos. Hoje em dia, nos calçados, são muito materiais que são aplicados. Então, você tem vários nomes técnicos que você tem que pegar, ler, informar-se e traduzir de uma maneira simples para elas poderem repassar para o cliente. Então o gerente hoje, ele é um facilitador do serviço.(...)"(G04)

" (...) tem que estar preparado, ser um gerente que eficaz, na realidade, para ensinar, passar o dia-a-dia para os meus funcionários, treiná-los, para eles ficarem preparados também para atender o cliente interno e externo." (G05)

A partir do que foi exposto, percebe-se na fala dos diretores e gerentes que o gerenciamento envolve fazer e estimular os outros a desempenharem suas ações com vistas a atingir os resultados organizacionais. Em relação a isso, Drucker (1999) menciona que a gerência precisa ter como foco os resultados e os desempenhos da organização. E neste sentido, Motta (2000 a) coloca que a gerência é a "arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer acontecer, de obter resultados"(p.26).

Alguns aspectos levantados pelos entrevistados sobre o gerenciamento podem ser reunidos no quadro a seguir:

Quadro 4: Síntese das informações dos diretores e gerentes sobre gerenciamento

GERENCIAMENTO	
Gerenciar a parte técnica	Gerenciar o tempo
Gerenciar recursos físicos, tecnológicos e financeiros	Colaborar
Planejar	Prestar bom atendimento
Organizar	Acompanhar funcionários
Controlar	Cobrar desempenho
Tomar de decisão	Obter resultados e desempenhos através das pessoas
Agir	Desenvolver pessoas
Estimular pessoas	Promover a participação
Incentivar	Aprender
Motivar	Aperfeiçoar
Conversar	Disciplinar
Fazer reuniões	Autocontrolar-se
Saber ouvir	Dedicar-se
Ser parceiro	Buscar conhecimento
Gerenciar pessoas	Atualizar-se
Ser facilitador	Estar bem consigo mesmo
Ser treinador	Buscar o crescimento da empresa
Elogiar	Promover mudanças
Liderar	Desenvolver processos
Saber conversar	Analisar a estrutura
Saber lidar com pessoas	Fazer contatos externos
Conduzir pessoas	Solucionar problemas
Fazer parcerias	Preparar o futuro
Propiciar qualidade no trabalho para os funcionários	Obter resultados
Treinar	Buscar sucesso da empresa
Reconhecer	Atingir objetivos organizacionais
Apoiar	

Fonte: transcrições das entrevistas

A partir desse quadro, verifica-se que os entrevistados, de uma forma geral, quando se referem ao gerenciamento, abrangem a parte de organização do ambiente físico;

a parte técnica; os processos e rotinas de trabalho; o lidar com as pessoas de dentro ou fora da organização, como por exemplo, clientes, funcionários sob sua supervisão, colegas de trabalho, entre outros; e auto-gerenciamento. Alguns desses aspectos aparecem tanto na fala de diretores como de gerentes e outros complementam-se.

4.3.1 Papéis gerenciais

Para analisar os papéis gerenciais será utilizado como base teórica o modelo de Mintzberg (2001) que aborda o gerenciamento pela informação, que inclui o papel de comunicação (monitores, *disseminadores* de informações para o pessoal interno; e *portavoz* com as pessoas externas) e o papel de controle (desenvolvendo sistemas, formulando estruturas e impondo diretrizes); o gerenciamento através das pessoas, apresentando o papel interno de liderança (base individual, base de grupo e base de unidade) e o papel externo de articulação (articuladores externos); e, a ação gerencial através dos papéis de fazer internamente (abrangendo projetos e problemas; mudanças) e fazer fora (envolvendo negociações).

A comunicação no gerenciamento é observada no discurso de diretores e gerentes, os quais relatam sobre o contato com as pessoas da organização através de conversas, reuniões, telefonemas (como por exemplo: entre diretores e gerentes, entre os gerentes, entre gerentes e funcionários, entre colegas de trabalho, entre setores). Neste caso, observa-se o papel de comunicação como monitores e divulgando as informações. Também aparece a comunicação com pessoas de fora da organização, seja com clientes, fornecedores, entre outros. Isto pode ser exemplificado nos depoimentos abaixo:

"Então hoje, o que eu uso, a minha técnica de gerenciar é fazer contato com gerentes, é conversar com eles, é mostrar para eles que não é difícil conseguir o que a gente almeja, sendo bom para as pessoas, sendo parceiro, mas sempre mostrando para essa pessoa que a gente precisa mostrar um resultado, (...)." (D01)

"Bom, saber escutar, falar, saber ouvir os clientes também que é muito importante. A gente está ali é um pouco de tudo." (G01)

"Foram reuniões, foram conversas, tanto paralelas, em grupo como individuais, para que as pessoas despertassem nelas que no ramo que a gente está vivendo as pessoas que não souberem se relacionar, elas não tem futuro. Então, as pessoas tem que saber se relacionar. " (G07)

O controle é percebido nas entrevistas quando referem-se ao acompanhamento e controle de desempenhos adequados, supervisionando as pessoas para que tenham bons desempenhos, visando a obtenção de resultados. As verbalizações a seguir revelam a existência de tal papel:

"Antes, gerenciar era só cuidar da loja. Hoje na verdade você administra uma loja. Você tem que administrar o bom atendimento ao teu cliente, você tem que administrar o teu caixa, o teu crediário, ver se está tudo funcionando certo, ver se as liberações estão ocorrendo de maneira correta, você tem que administrar o estoque da loja, gerenciar o estoque da loja. Todas essas partes tem uma pessoa responsável. Tem a vendedora, tem o caixa, a crediarista e o estoquista, mas você tem que estar sempre dando uma olhada." (G04)

"E a gente tem que exigir das pessoas, não de uma maneira impositiva, que elas também trabalhem um pouco mais, que isso também reflete no trabalho delas o resultado. (...)." (G07)

Percebe-se no relato de diretores e gerentes que o gerenciamento requer a manifestação do papel de liderança, quando mencionam que no gerenciamento requer estimular as pessoas que estão ao seu redor, motivando-os, incentivando-os, estimulando-os, seja através de conversas, elogios e reconhecimentos. Nota-se isto nas seguintes falas:

"Bom, gerenciar para mim é saber acompanhar o dia-a-dia das funcionárias dentro da loja e tentar ajudá-las da melhor maneira possível, conversando com elas, sabendo chamar atenção na hora que for preciso, como também sabendo elogiar e dando o máximo de mim dentro da loja, saber ser realmente um líder." (G01)

"Eu acredito que, eu vejo a minha forma de gerenciar é conduzir pessoas. É assim que eu trabalho. (...) eu sou um gerente de pessoas." (G03)

"Então, até acontece assim: o pessoal vem aqui na loja, os outros gerentes: como é que você teve a idéia, como é que você consegue? Você tem a equipe na mão! O que precisar da minha equipe eu peço e eu consigo." (G03)

"Gerenciar é fazer estimular as pessoas que estão a tua volta. A minha função hoje, eu tenho um meio de trabalhar que não é cobrar, não é ligar para o gerente todo dia e cobrar números, mas sim, estar sempre motivando-o a mostrar números. E hoje, eu incentivo o nosso gerente, (...)." (D01)

O contato com pessoas de fora da organização, interagindo com elas, denota o papel de articulação, conforme pode ser observado no depoimento abaixo:

"Então, eu como gerente eu acho que sou assim, um gerente de pessoas, (...), porque o meu negócio é estar junto com o povo." (G03)

"Gerenciamento seria bem participativo, passar o meu dia-a-dia assim: atender bem os meus clientes em primeiro lugar, tanto o cliente interno como o externo."(G05)

A ações gerenciais são demonstradas quando os entrevistados comentam que colocam a "mão na massa", trabalhando junto com seus funcionários, solucionando problemas e realizando ou colaborando na implantação de mudanças internas. Além disso,

o *fazer* também é percebido quando mencionam que fazem negociações. Assim, esse papel pode ser percebido nos depoimentos a seguir:

"Eu pego junto, não sou aquele gerente que manda fazer. Eu pego junto, eu normalmente dou início ao que quero para as pessoas continuarem para mim e acima de tudo eu sou um parceiro de todo mundo." (G03)

"Meu dia-a-dia, o que eu faço, eu fico coordenando as meninas, organizando a loja, o que acontece, o que não acontece (...). Eu sou gerente, mas não é que eu fique sentada atrás de uma mesa, só fico ali: faz aqui, faz aqui, não. (...) Eu boto a mão na massa também." (G10)

"Gerenciar é pessoas e gerenciar negócios. (...) Tens que ter bastante controle de si e ouvir bastante as pessoas também. Isso é importante." (G02)

"Agora quando eu vejo que a gente fica trocando sempre por meia dúzia, fica apagando fogo, incêndios, dá um telefonema para a pessoa, isso pouco acrescenta. Muitas vezes, você tem que fazer mudanças no contexto, na empresa como um todo na organização, na estrutura, nos processos da empresa." (D03)

Mintzberg (2001) aponta que o trabalho gerencial requer que os papéis de liderança, articulação, comunicação, controle e o fazer (ação gerencial), sejam praticados de uma forma abrangente e não separadamente. Pode-se identificar a presença desses papéis no trabalho gerencial da organização estudada. Não se tem clareza se são praticados de forma abrangente ou com a mesma intensidade por todos os entrevistados, ou se alguns deles dão maior ênfase a um ou a outro papel, mas percebe-se a manifestação desses papéis no gerenciamento da realidade empresarial pesquisada.

4.4. Mudança organizacional e atuação gerencial

Na seção anterior, abordou-se o gerenciamento e o papel gerencial de uma forma geral. Nesta seção, procurou-se apresentar e analisar o papel gerencial relacionado ao contexto de mudanças organizacionais, incluindo a concepção gerencial sobre liderança na mudança organizacional, a reação gerencial às mudanças implantadas bem como a reação das pessoas sob supervisão gerencial e sua atuação para lidar com as reações de resistência, os aspectos facilitadores e dificultadores no contexto de mudança, a preparação gerencial para a mudança e os conhecimentos e habilidades necessários num contexto de mudanças.

4.4.1 Papel gerencial no contexto de mudanças organizacionais

Observa-se que nas respostas sobre o gerenciamento das mudanças, no nível de direção, o papel está mais relacionado à organização como um todo e aos setores relacionados à área de atuação da direção. No nível de gerentes, a atuação está mais voltada para os aspectos relacionados à loja em que atua e aos funcionários sob sua supervisão, ou seja, o espaço de atuação é diferente, embora possam contribuir com idéias e ações que vão auxiliar nos resultados de toda a empresa.

Esta diferença entre o papel dos diretores e dos gerentes não foi feita de forma tão nítida na análise feita na seção que trata sobre gerenciamento, pois o foco deste estudo é o gerenciamento no contexto de mudanças e por isso, procurou-se esclarecer esta distinção entre a atuação dos diretores e gerentes. Além disso, sobre o gerenciamento de forma geral, observou-se que uma das gerentes, além de ter as suas funções dentro da loja, também exerce o papel de compradora de mercadoria e já supervisionou o trabalho de outra loja, paralelamente à sua, dando assistência quando a nova loja foi inaugurada, não restringindo sua atuação à loja que gerencia.

Usando novamente o modelo de papéis gerenciais de Mintzberg (2001), que fala sobre gerenciamento pela informação (comunicação e controle), gerenciamento através das pessoas (liderança e articulação) e ação gerencial (papel de fazer internamente e fazer fora), procurou-se analisar os papéis que os diretores e os gerentes exercem no contexto de mudanças organizacionais.

Nota-se que os diretores exercem o papel *comunicação* no contexto de mudança ao realizarem as reuniões com gerentes ou com coordenadores dos setores para tratarem dos assuntos relacionados à implantação e implementação das mudanças e ainda, através de freqüentes conversas com várias pessoas da organização. Assim, constata-se a comunicação necessária no sentido de mostrar para as pessoas os motivos, os objetivos da mudança e a forma como vai ser implantada. Este papel é verificado nos depoimentos a seguir:

"Então, procurando agir de maneira mais justa possível, procurando assim, como eu falei, em detrimento das conseqüências, mas se eu achar, acreditar e transmitir que determinado caminho deve ser seguido, a gente vai seguir e eu estou procurando assim ser bem enfático, bem objetivo e procurando transpassar isso, comunicar as pessoas que envolvem a questão no dia-a-dia da

empresa também, seja na parte administrativa, como gerente, colocando para cada um a necessidade dessas mudanças, quais os nossos objetivos com essas mudanças, o porquê dessas mudanças e muitas mudanças chegam deles mesmo, proposta de mudanças, sejam mudanças menores ou mudanças mais profundas." (D03)

"Então, nas reuniões dava muita diferença de opiniões. Alguns gerentes, na sua loja achavam que tal maneira é melhor, outros achavam que tal maneira seria melhor para eles. Então, deu um pouco de confusão para a gente chegar num consenso, mas como é que a gente conseguiu isso? Uma hora você dá a tua opinião, você acata uma, outra hora outra pessoa acata a tua. Então, a gente faz um joguinho. Mas com muita conversa, muita discussão, muita troca de idéias, muita briga também, mas muito consenso. Então, a grande parte das mudanças foi na parte de comunicação. A gente tinha muita falta também que a gente viu de uma reunião para trocar idéias. Então, a comunicação nessa parte foi essencial. A comunicação entre os gerentes, diretorias e responsáveis de cada setor, para a gente conseguir trabalhar num só jeito. Porque, às vezes, um fazia de uma maneira, outro fazia de uma maneira diferente e numa empresa do tamanho que está hoje, tem que existir um certo padrão. Então, a gente conseguiu chegar num padrão para começar. Então, a comunicação ajudou muito, porque foi a troca de idéias, foi a troca de experiências que facilitou esse trabalho." (G04)

O papel de comunicação em que os gerentes difundiam as informações sobre as mudanças e monitoravam foi notado intensamente nos discursos. Ao receber a comunicação das mudanças nas reuniões da empresa, os gerentes repassavam as informações aos funcionários sob a sua supervisão para que eles tivessem conhecimento e/ou fosse colocado em prática, no dia-a-dia das lojas. Este papel de comunicação foi fundamental para o conhecimento das pessoas e a prática das mudanças. Assim, gerentes realizavam reuniões com os funcionários de sua loja e quando necessário, faziam conversas individuais com funcionários para maiores esclarecimentos e tirar suas dúvidas. Na comunicação dos gerentes com pessoas de fora da organização observa-se que eles também exercem o papel de porta-voz da empresa principalmente quando se trata do contato com os clientes. O papel de comunicação pode ser demonstrado nas falas abaixo:

"O meu papel é passar para eles que essas mudanças são necessárias e que a gente precisa se atualizar, assim como eu, elas também." (G01)

"Explicar, na realidade eu tenho que chamar as pessoas que trabalham comigo, no caso quem precisa de uma informação e explicar como funciona e que não é nada difícil. Se faz várias vezes, erra-se, conserta-se e assim que se faz." (G02)

"Eram feitas reuniões. Quando havia mudança, eu passava em reunião. Não era fácil. Como eu rejeitava, elas também que tinham a rejeição delas. Era muito difícil. Então, eu tive que conversar, às vezes, com uma em separado. Fazia reuniões com a equipe. Aquelas que mais estavam rejeitando, tinha que chamá-las e conversar com elas, explicar porque motivo da mudança, da melhoria que ia haver no futuro."(G05)

"Cheguei em casa e comecei a trabalhar na minha cabeça, como é que eu vou passar para eles, para que eles possam entender da melhor forma possível, para chegar na hora do cliente perguntar, não ficar gaguejando. Vou chamar, fazer uma reuniãozinha de meia horinha, não precisa mais que isso, vou explicar direitinho o processo ou como o cliente deve proceder, como explicar para o cliente como é que deve ser feito." (G09)

"Quando acontece isso, geralmente já vem, a gente tem uma reunião com os gerentes. A gente já vem de lá com isso tudo encaminhado. O que acontece: chego aqui, a primeira coisa que eu faço, eu não gosto de deixar passar muito tempo. O que acontece lá eu gosto de o mais tarde, uns dois ou três dias fazer uma reunião com as meninas, para passar para as meninas, porque essas coisas, quando demora muito já começa um cochichinho de lá, um cochichinho de lá, não sei como elas ficam sabendo, mas ficam sabendo. Então, eu já gosto de botar em prática rapidinho. Comunicar logo em seguida, para elas começarem também a ficar já atentas no assunto, o que é que vai acontecer, o que é que não vai. (...) Gosto de passar sempre de imediato para elas."(G10)

Observa-se que em certos momentos de comunicação do gerente com seus funcionários, ele precisa repassar o conteúdo das informações que ele recebeu da empresa, buscando atingir a meta estabelecida, de forma que o funcionário entenda-a e aceite a idéia, sendo um intermediador entre a empresa e o funcionário. Isto pode ser observado nos depoimentos a seguir:

"Eles passam a coisa da maneira que eles querem que seja e eu trago para loja, buscando atingir a meta que eles me deram, mas da minha maneira. (...) Eu acho assim que simplesmente chamei todo mundo, botei todo mundo sentadinho e eu coloco isso, eu tenho facilidade de colocar as coisas." (G03)

"Muitas vezes, o patrão fala uma coisa para você e você tem que passar para a equipe de outra forma. Quantas vezes, todos os gerentes acho que estão com a sua equipe hoje porque eles são eficazes, entende? Porque muitas vezes os patrões vêm de uma forma e o gerente tem que ver de outra. Quem tem que trabalhar com esse dia-a-dia é você. Ele lá tem a sua equipe. Você tem a sua equipe, não é verdade? Mas cada um entende da sua necessidade, sabe o seu jeito." (G09)

Verifica-se a utilização do papel de *controle* nas mudanças através do desenvolvimento de processos de trabalho com vistas a melhorar a performance organizacional. Percebeu-se nos relatos que a criação desses novos processos de trabalho ocorreu com a participação dos gerentes, o qual cada gerente pôde apresentar um processo de trabalho novo, que era estudado para ver a possibilidade de sua aplicação. Além disso, uma das formas de avaliação para melhor acompanhar o andamento das lojas iniciou a partir da implantação da qualidade total, através de auditorias feitas nas lojas, avaliando se os desempenhos estavam adequados às metas propostas. O depoimento a seguir retrata a realização de reuniões sobre os processos de trabalho:

"Então, vamos falar na parte da administração, na parte que houve na implantação do QT[X]. A gente chama qualidade total [X]. Então o que aconteceu? Durante essa parte, todos os gerentes foram muito bem ouvidos. A gente tinha que fazer uma reunião onde se levantava um processo: Ah, esse o processo, como é que está funcionando? Cada um, dentro de sua realidade de loja, como eu já te falei, cada loja, é um pouco diferente da outra, apesar de ser o mesmo grupo, tem características de trabalhar diferente."(G04)

Além disso, o papel gerencial de controle das mudanças é percebido no acompanhamento e supervisão dos desempenhos e procedimentos de trabalho, verificando se estão sendo realizados adequadamente, no sentido de buscar atingir o que se propõe com as mudanças, como é apresentado nos depoimentos abaixo:

"Então, quando a empresa, ela é pequena, ela tem um jeito simples de se trabalhar, agora quando a empresa cresce, você começa a adotar normas para ter um controle maior, porque senão, você acaba perdendo o controle. Eles pensavam: ah, puxa, mas antigamente não era assim, porque que está sendo assim agora. Então, entrava o gerente para explicar porque está ocorrendo tais mudanças. Que olha, a empresa era pequenininha, era fácil controlar, tinha no máximo cinqüenta funcionários. Hoje, a empresa está com quase [250] funcionários. Veja bem, você controlar [250] é bem mais complicado. Então, aquilo que eu te falei, você entra como intermediador, você tem que colocar o lado da empresa e o lado do funcionário. O gerente está sempre nesse meio." (G04)

"Então, a minha ação quanto a mudança foi mais na parte de cobrança, a forma de cobrar da equipe sem se martirizar. Então, eu trabalhei muito essa parte. Essa parte da mudança foi uma ação que me tomou muito trabalho. Foi muito árduo o trabalho em cobrar da pessoa, sem machucar a pessoa, uma coisa que foi muito difícil, que às vezes eu cobrava, mas eu sabia que o ser humano depois ficava de cabeça baixa o dia inteiro. (...) Então eu trabalhei muito na ação da mudança foi através de eu mesmo ir me lapidando quanto a isso, que as mudanças foram chegando, eu fui falando uma vez e nessa primeira vez, eu já queria que essa coisa se transformasse." (G06)

"Porque se você entra aqui, agora e entra nesse banheiro. De repente tu vais olhar assim: essa loja está desorganizada. E isso eu digo para o pessoal: organizem. E a nossa organização começa no banheiro." (G08)

Um dos gerentes percebeu que durante as mudanças repassava as informações para as pessoas, mas estava falhando na hora de avaliar e de dar seqüência. Então, começou a atuar também como fiscalizador, verificando se os resultados estavam sendo alcançados. Assim, observa-se que no contexto de mudanças, além de comunicar as pessoas sobre as mudanças, requer também avaliar os desempenhos e acompanhar para que se dê continuidade ao que esteja sendo implantado. Isto pode ser notado no seguinte depoimento:

"(...) Eu falava sobre o contexto: pessoal, tem que mudar! Mas eu falhava na hora de avaliar e de dar seqüência ao caso. Então, a partir do momento em que eu comecei a me tornar mais fiscalizador, eu comecei a ver que os resultados saíram dando certo, tiveram essa continuidade, porque eu não joguei uma vez só a solução, mas sim, eu comecei a cultivar ele." (G06)

Um outro gerente colocou que a implantação da qualidade total contribuiu para um aspecto que antes não reparavam, ou seja, observar a necessidade de diminuir as despesas das lojas, eliminando as perdas e os desperdícios. A partir das mudanças, começou-se a perceber a necessidade de controlar esse aspecto, conforme pode ser visto no exemplo abaixo:

"Hoje a gente vê vários pontos que antes não via. Hoje a gente tem que eliminar as despesas da loja, coisas que a gente não reparava. A qualidade total veio ajudando isso. A gente deve eliminar perdas, eliminar absurdos, coisas que de repente a gente não administrava antes."(G07)

O papel de *liderança* é percebido no relato dos diretores, quando eles estimulam as pessoas, incentivando-as em relação às mudanças, trazendo as pessoas para as mudanças, dando credibilidade em relação à mudança e agindo de forma justa, para que as pessoas possam aderir a nova idéia. Este papel é apresentado nas seguintes verbalizações:

"Eu sou o incentivador das pessoas, eu procuro estar sempre incentivando as pessoas." (D01)

"Eu acho que dessa maneira eu estimulo as pessoas, e além de estimular, eu comprometo elas também. Porque quando eu falo que alguém é bom, que ela pode, que ela vai conseguir, eu acho que eu não estou falando besteira não, eu acho que eu estou comprometendo ela. Eu acho que eu poderia chegar aqui e exigir que ela fosse boa, eu não ia conseguir a mesma coisa."(D01)

"Eu acredito assim, que o aspecto liderança é fundamental, porque você tem que ser líder, seja um gerente de loja, ou você na empresa como um todo, no caso, do diretor ou proprietário, ele tem que desempenhar seu papel, realmente fazer aquilo que um líder deve fazer, porque quando você desempenha seu papel como verdadeiro líder, você puxa as outras pessoas, você dá credibilidade às coisas que você está promovendo, está fazendo. Então, você tem que ser um verdadeiro líder, para mudar. Então, eu estou procurando ser um verdadeiro líder, assim como eu falei, para fazer as coisas de maneira mais justa possível, independente se vai agradar uma pessoa ou não vai." (D03)

Observa-se também nos relatos dos gerentes que a liderança é um papel necessário no contexto de mudança, no sentido de incentivar as pessoas a aderirem a mudança. A percepção deste papel é demonstrada, por exemplo, nos depoimentos abaixo:

"Vamos fazer que vai funcionar, vai dar certo! Eu sou um motivador, por isso que funciona. Às vezes, eu raramente perco a paciência. Quando eu perco a paciência, a coisa funciona melhor ainda."(G03)

"Então, hoje eu me vejo um líder, eu consigo influenciar pessoas e isso para mim é liderar. E eu acho assim, para mim hoje, a pessoa que não tem esse, acho que é até um dom, essa peculiaridade assim de saber lidar com as pessoas, eu acho que esse líder hoje não tem futuro, ele pode ser bom em técnica de vendas, em processos gerenciais, em processos que a empresa muitas vezes determina." (G07)

"E o meu lado ainda hoje é fazer com que as vendedoras tenham vontade, garra e consigam conquistar o cliente para vender." (G08)

"Quando a gente pensa na mudança, quando vem a notícia da mudança, quando é passada alguma tarefa para nós gerentes exercermos, principalmente líder, a necessidade de um líder é incrível, porque ele tem que ser o primeiro a comprar a idéia. Se tu não comprares essa idéia realmente, dificilmente haverá essa mudança, porque tu és o propulsor de tudo, tu és a mola mestra que vai fazer com que a tua equipe também consiga superar as expectativas ou também consiga exercer a função certa." (G06)

Conforme comenta um diretor, a *articulação* com pessoas de fora para implantação das mudanças ocorreu com a consultoria e também através de contatos com outras pessoas, como por exemplo, com pessoas de outras empresas e com fornecedores, a fim de trocar idéias e experiências.

Ainda em relação à articulação com pessoas de fora da organização, por se tratar de lojas, ou seja lidar com vendas, os gerentes e seus funcionários mantém contatos freqüentes com clientes. A implantação da qualidade total, buscando melhor atendimento e satisfação do cliente, ampliou-se a visão de cliente e a forma como tratá-los, como já foi visto nos resultados da mudança. Em relação à informatização, também já foi mencionado que esta mudança propiciou mais rapidez no atendimento. Desta forma, verifica-se que essas mudanças ocorridas foram benéficas na articulação com clientes. Isto pode ser observado nas seguintes falas:

"Através da mudança, a função que eu mais desenvolvi, que eu sou um cara de fácil comunicação. Então, isso para mim já está uma coisa meio lapidada. Eu tenho muita facilidade quanto a essa função de comunicação, receptividade com cliente, ser carismático, simpático. Muitos comentam sobre isso. Então, esse era um lado muito forte meu, em saber recepcionar as pessoas e saber cativar. Isso para qualquer tipo. Então, o que me facilitou para mudança foi isso." (G06)

"E quando chega o cliente, você também tem que passar para o cliente: olha, me desculpe, eu não estou com muita prática aqui. Passar a verdade para o cliente, que o cliente vai entender da melhor forma possível. Porque se você não passar nada para o cliente, o cliente vai falar: o cara não sabe, está demorando para digitar ali. Não, fala para o cliente: olha, desculpe, tal, nós estamos informatizando agora, essa semana. Sei lá, sempre dar uma desculpinha, até que vai chegar lá e vai detonar. Mas tem que passar tranquilidade para eles sobre as mudanças, sobre tudo que está acontecendo na empresa. (...)" (G09)

Um dos gerentes menciona que aprendeu a ouvir mais nesse contexto de mudança, porque antes disso, para resolver problemas com funcionários ou com clientes, ele se auto-defendia antes de escutar tudo o que o outro estava falando. E agora, procura captar primeiro todas as informações e saber qual é o problema ou a necessidade daquela pessoa para depois colocar seu ponto de vista. Desse modo, observa-se que a melhoria na comunicação colaborou para saber lidar com as pessoas da organização ou na articulação com clientes externos. Isto pode ser percebido na seguinte fala:

"Então, nesse contexto de mudança, eu aprendi muito a ouvir. Antes eu já, qualquer ser humano, qualquer problema que ocorria em relação a cliente, em relação a funcionário interno ou externo, eu já me auto-defendia, sem escutá-lo. Eu só escutava pouquinho coisa de todo o relato. Mal ele acabava, eu não chegava a dar espaço para ele falar, eu já vinha argumentando com um monte de defesas." (G06)

Percebe-se que o papel de *fazer* internamente dos diretores em relação às mudanças se dá tanto em termos de planejar a mudança, pensar a mudança, promovê-las e colocar em prática, dar condições para que as mudanças aconteçam e estabelecer focos e objetivos para se atingir os resultados almejados. O *fazer* externamente ocorreu, por exemplo, através de contratação de consultoria para a implantação da qualidade total. O papel de *fazer* pode ser notado nas falas a seguir:

"Algumas dessas mudanças, algumas foram praticadas diretamente comigo, partindo de mim mesmo. Outras não foram, (...), mas sempre com o meu aval, (...). Então, o meu papel basicamente foi quando não era na minha função, era dar todo o apoio, sempre que pudesse participar e quando era minha função, era mais ou menos como eu disse no início, eu busquei a mudança muitas vezes lendo ou me inspirando até numa viagem, me inspirando lá sozinho e chegando aqui e colocando em prática." (D02)

"Então assim, é liderar, é planejar, é muito isso, é você estabelecer os passos dessa mudança, onde você quer chegar. Coisas que não eram feitas. Então, você está começando a fazer isso. E às vezes não, você criticava, você ficava bravo, chateado, mas não parava para refletir, para planejar, para pensar os passos, o caminho. Então, cada mudança era feita assim de forma, diríamos, dolorida e não chegava ao que se queria. Então, as mudanças nunca aconteciam na verdade. Era mal feito. Se resolvia alguma coisa, mudava-se, mas o problema voltava. E hoje não, a gente está aqui procurando começar e terminar as coisas e sentar com os diretores, trazer os diretores para a mesa, porque existia assim cada um resolvia a sua área, não se reunia e isso estava custando caro para a empresa. Então, a gente está procurando. Então, o meu papel assim é de extrema importância para liderar essas mudanças." (D03)

Sobre o contato com clientes, um gerente comentou a necessidade de estar preparado para ouvi-lo e passar informações da melhor forma possível para poder prestar-lhe um bom atendimento, buscando a sua satisfação, conforme pode ser notado no seguinte verbalização:

"(...) mas a gente tem que estar realmente preparado para cliente, sair preparado para ouvi-lo, entendê-lo e explicar para ele, da melhor forma possível, para que ele não saia daqui chateado, porque um cliente saindo chateado, você pode crer, perdeu ele. Entendeu? Então, você tem que tentar fazer com que ele saia daqui sorrindo, para que ele possa vender fora para você." (G09)

O papel de *fazer* em relação a mudança também é demonstrado pelos gerentes quando fazem primeiramente, para dar exemplo e demonstrar para os funcionários ou fazendo junto com eles. Além disso, observa-se nos relatos em relação às mudanças que não é só dar boas idéias, discuti-las e criar normas e procedimentos, sendo necessário também colocá-los em prática, transformando as idéias em ações concretas e operacionalizá-las.

"Eu diria assim: eu peço para as pessoas fazerem, eu vou junto dando o exemplo. Sou o primeiro a botar a mão."(G03)

"Então, eu me via, nesse tipo de mudança, eu me via atuando sempre, sempre constantemente através dos pontos mais fracos, onde eu via que tinha que mudar, onde eu precisava mais de trabalho, então ali eu começava a trabalhar através de exemplo. Eu dava exemplo. Se a mudança fosse relacionada a uma posição, eu não dava só a parte teórica: oh, pessoal, agora tem que fazer assim. Eu era o primeiro a chegar e fazer, para mostrar para eles que a coisa não era difícil. Então através de exemplos, eu comecei a observar que a mudança começou a fluir mais facilmente." (G06)

"(...) Repasso para elas e vou fazer, entendes? Porque, geralmente, elas são vendedoras e não tem nem como parar para fazer tudo comigo. Então, eu que faço, já passo para elas ou fica uma comigo também, depois elas já vão passando uma para outra, mas geralmente eu que começo. (...) Então, essas coisas assim eu estou sempre na frente, mas sempre estou chamando alguém junto comigo. Porque não tem como chamar o grupo todo e geralmente a gente faz num horário de serviço." (G10)

"Foi o repasse, foi pegar junto nas mudanças, porque não é só repassar e deixar a funcionária lá, com tanto problema lá, tentar trabalhar sozinha. Então eu sempre achei que tinha que pegar junto, no trabalho, no dia-a-dia. Eu tinha que pegar junto com elas e mostrar como se faz, como é o procedimento, como a empresa quer." (G05)

"Ações, a gente é obrigado a fazer, como já te falei, vinham as mudanças e a gente ficava meio trancado, não queria muito aceitar, mas as ações foram essenciais para a gente tornar as mudanças, que não adianta nada a gente debater, dar idéias e não transformar isso em ações. O que a gente fazia? A gente elaborava, fazia um texto, criamos novas normas, passava uma circular e daí em diante a gente aplicava as ações que a gente achava o ideal. Muitas delas, quando a gente foi botar em prática, a gente viu que não estava legal. Tivemos que fazer acertos. Mas sempre foi uma coisa que vinha da experiência. Então, você podia errar no começo. De certa forma você pensava que você pode errar no começo, mas a gente já corrigia." (G04)

O relato dos diretores ainda revelam que eles apoiam as mudanças, incentivam o surgimento de novas idéias, aceitando sugestões de mudanças, desde que sejam benéficas para a organização, descentralizam atividades quando possível, propiciam a participação das pessoas e buscam o seu comprometimento.

"Meu papel neste contexto de mudança, é estar sempre apoiando essas mudanças. (...) Então o meu papel hoje, eu digo assim, nesse contexto geral, sobre as mudanças, é que a princípio eu sou um comprador, eu compro qualquer idéia que venha me trazer, sendo boa, eu compro. Eu não sou daquele tipo que exige que tu me proves que ela seja boa. Não, tu deste a idéia, eu vou comprar a tua idéia, eu vou dar espaço para tu provares que essa idéia é boa. E eu começo a incentivar essa pessoa (...) Então, qualquer pessoa aqui do escritório, das lojas que trazem idéia, eu sou um incentivador de idéias." (D01)

"Os próprios colaboradores, principalmente aqueles que ocupam cargos de coordenação de setores nos trazem muitas necessidades de mudança e basicamente muitos deles promovem essas mudanças, coordenam mudanças. Procurei descentralizar e, às vezes, as mudanças são numa área específica na qual eles conhecem muito melhor do que eu. (D03)

"(...) mas eu diria que, num todo, a gente tem um envolvimento direto e indireto. Direto num setor e indireto nos outros, porque quando apresentam outras idéias, a gente dá uma analisada e normalmente eu dou todo o apoio, porque fico muito contente quando as pessoas se expõem e demonstram idéias." (D02)

Essa abertura dada pela direção para participação e possibilidade de expor as idéias é confirmada no discurso de um gerente, conforme consta a seguir:

"(...) Relações como eu já te falei, já parte da diretoria, todos são muito humildes. Você pode conversar com eles de maneira muito simples, cada gerente também e cada gerente com funcionário. (...) Você pode expor a tua idéia independente de que você seja um vendedor, um estoquista. Às vezes, os meus funcionários aqui dão idéias excelentes e eu pego essas idéias e levo para uma reunião, levo para uma discussão. Porque a relação entre funcionário, gerência e diretoria, ela é muito boa, ela é muito fácil. O acesso dela é bem simples."(G04)

Cada gerente teve que apresentar um trabalho com sua equipe que auxiliasse no gerenciamento. Percebe-se no relato de um gerente que ele se sentiu valorizado quando seu trabalho foi aceito e utilizado como padrão para ser implantado também nas outras lojas da empresa, como pode ser notado na seguinte fala:

"Houve assim trabalhos que a gente teve que fazer, para melhoria. Cada gerente fez o seu trabalho. Cada um tem o seu problema, que toda a empresa estava passando. Então, cada um pegou um trabalho para fazer em equipê. Então, aquele trabalho tinha que dar certo, se não desse certo a gente voltava tudo novamente. E eu fiz um que deu certo. Foi para as dez lojas e todo mundo hoje é da mesma maneira. (...) Então, eu estava achando que não ia dar certo, não confiava que a empresa pudesse dar valor a aquilo ali e deu e foi ótimo.(...)"(G05)

Um dos diretores comentou que além do discurso da mudança, ela tem que ser praticada por quem está promovendo-a. Percebe-se também a necessidade de avaliar as mudanças para verificar se estão indo em direção ao alcance dos objetivos planejados, pois se não estiverem dando resultados, é preciso saber replanejar os caminhos da mudança.

"(...) então, eu tenho muitas vezes até gerar essas mudanças, encabeçar, ser o primeiro, tem que encabeçar e além do discurso, tenho que praticá-la, promover para que ela seja praticada, oferecer condições para as pessoas, para que elas possam promover as mudanças. Então, meu papel hoje é assim bastante importante, porque eu tenho que achar o meio, planejar essas mudanças, refletir, analisar, avaliar como é que estão indo as mudanças, para que caminhos que estamos seguindo, porque se não for o ideal, saber como voltar e seguir outro caminho.(...)"(D03)

Alguns dos aspectos notados nas falas dos entrevistados em relação à mudança é a necessidade de ser perseverante, a dedicação e a busca de subsídios para implantar as mudanças, seja com leituras, com novas idéias, com a atualização e contato com o meio externo.

"(...) procurei me dedicar. Dentro disso, tem coisas que precisa melhorar bastante ainda. Ainda está faltando, mas eu estou, vamos dizer assim, estou procurando ser perseverante para que realmente não chegue a uma perfeição, nunca vou chegar mas pelos menos que a gente esteja numa empresa bem organizada." (D02)

"Dedicação, dedicação sempre. (...) Então a minha contribuição para tudo isso acontecer foi dedicação." (G03)

"Então, eu estou procurando fazer, viajar para trocar idéias com outros lojistas para que a gente possa melhorar algumas coisas." (D02)

A atuação dos diretores também ocorreu no sentido de oferecer condições para que as mudanças acontecessem, ou seja: "(...), eu procuro dar apoio, seja físico, tecnológico, humano, financeiro, para que essas mudanças sejam promovidas." (D03). Este fato é confirmado no depoimento de um gerente:

"E isso que a empresa está dando tudo direitinho para nós, dando curso, até a informatização, esses cursos para elas é uma bagagem que assim como eu, elas também vão levando. Se um dia não der certo na empresa, alguma coisa, elas saírem, elas também estão levando isso, que ajuda no currículo delas de trabalhar numa empresa que é informatizada, que implantou a qualidade total." (G01)

A partir dos relatos, observa-se que para uma atuação gerencial eficaz em relação a mudança, ele primeiramente precisa aceitar essa mudança, conhecê-la, preparar-se para ela, para poder repassar para os funcionários, pois para transmitir as idéias da mudança, os gerentes primeiramente teriam que conhecê-las bem e aceitá-las. Além disso, nota-se a partir dos comentários dos entrevistados que durante as mudanças ocorreram erros e acertos, mas pelo menos houve tentativas e resultados benéficos, como pode ser observado a seguir:

"Só que para funcionar, a coisa tem que ser assim, eu tenho que estar com a idéia comprada." (G03)

"A minha função, que eu estou fazendo, seria o comprador de idéia e o lançador mesmo da idéia. Eu estou vendo assim, através de meus funcionários, quando eu tenho o exemplo da informatização, eu tinha que ser o primeiro a conhecer tudo sobre ela. Então, eu estudei a fundo. (...) Foi bom para mim, porque eu me preparei." (G06)

"E não tem outro meio de chegar no ponto máximo se não errar mesmo. Acho que todos que iniciam, acabam errando." (G02)

Ainda em relação a isso, entrevistados colocaram que o gerente tem que estar empolgado com a mudança e bastante motivado ao repassar para as pessoas, conforme apresenta-se no seguinte depoimento:

"A mudança, eu tive que comprar essa idéia, em primeiro lugar. Não adiantava eu tentar transmitir para elas uma coisa que eu não, que não era do meu interesse, eu não ter comprado essa idéia. A partir do momento em que a gente passou a mudar e a ter uma filosofia diferente de trabalho, eu

teria que ser a primeira pessoa mais empolgada, para transmitir isso para elas. (...) sempre um motivador, porque nós gerentes, hoje, temos que estar motivados sempre. Como eu te falei no início, se eu vier para cá sem motivação, qual o meu propósito de vir para cá, abrir a loja, de não dar um bom dia, de não escutar uma vendedora, uma pessoa, ou mesmo um cliente? Não tem sentido. Então, o meu papel hoje, o nosso papel é de facilitador e motivador. A gente tem que estar sempre motivado, sempre. (...)" (G08)

Desta forma, o gerente precisa ser um facilitador da mudança, passando segurança para os funcionários, estimular a abertura, a transparência e a participação, conforme as verbalizações a seguir:

"(...) Quando eu chego alegre, digo: olha, tem uma coisa boa para nós inventarmos. Todo mundo fica. A gente já senta no final do dia. Já vamos fazer. A gente faz junto. A gente bota lá o flipchart e vamos dando idéia. Como é que nós podemos fazer isso? Vamos fazer dessa maneira. E vamos e vamos. E vamos votando, então vamos fazer dessa maneira aqui. E vamos tentando e assim que funciona. Então, não sou eu que mudo, não sou eu que conduzo a mudança. Eu sei lá, elas mudam porque a gente está no barco e a gente vai embora. (...) Olha, para tu teres uma idéia, elas sabem até quanto eu ganho. Elas sabem de onde vem o meu salário, (...). Então elas sabem certinho até o meu salário. Porque eu acho que é assim que funciona. A empresa tem que ser uma empresa, no meu entender, aberta, a gente tem que participar de tudo. Aqui na loja é assim." (G03)

"Então, eu incorporei aquilo em mim e tentei passar da forma mais simples para os funcionários. Tentei lapidar e a forma como eu implantei foi uma forma em conjunto. Chamei todos. Eles já estavam em processo de entendimento e eu creio que foi através de muito esforço a minha mudança. Foi através mesmo do tête-à-tête, da conversa com as vendedoras, conversa com o estoquista, conversa com os crediarietas. (...)" (G06)

No contexto de mudança, observou-se nas entrevistas que o gerente também necessita ser um treinador, ou seja, ensinar os funcionários a realizarem os novos desempenhos necessários para que a mudança aconteça.

"Foi muito importante, porque a partir do momento que a gente começou a fazer o curso, e esse curso foi direcionado ao gerente, a gerente de lojas. Nós gerentes, tínhamos que montar o nosso texto, um texto. A gente participava do curso e esse curso a gente teria que repassar para as nossas vendedoras. Então da forma que a gente estava conseguindo comprar a idéia e a qualidade total ser importante, como um todo para [X], nós gerentes é que tínhamos que passar para as vendedoras. Então, teria que fazer curso, fazer treinamento com elas, passar vídeo, fazer teatro de venda. Mostrar tudo aquilo, o lado positivo de que nós resistimos a transformação. Mostrar também que da forma que a gente atendia no passado, da maneira errada, da maneira que o cliente não entendia. Hoje não, hoje se facilita muito. Nós não somos só vendedores, nós somos facilitadores também." (G08)

Um outro aspecto relacionado a atuação tanto dos diretores como dos gerentes em relação à mudança é saber lidar com a resistência das pessoas às mudanças, que será apresentado numa outra seção.

A seguir, será apresentado um quadro que sintetiza alguns aspectos relacionados a atuação gerencial no contexto de mudança organizacional, segundo informações coletadas nas entrevistas.

Quadro nº 5: Síntese da atuação gerencial no contexto de mudança organizacional

Atuação gerencial	
• Reuniões, conversas individuais e grupais	- para mostrar os motivos das mudanças, objetivos e a maneira de implantá-las; repassar informações sobre as mudanças, esclarecer dúvidas; ser intermediador.
• Conversas com clientes, etc.	- para aprender a ouvir o cliente, melhorar a comunicação.
• Acompanhamento, avaliação, continuidade e supervisão	- para acompanhar o andamento das mudanças; avaliar se os desempenhos estão adequados às metas; supervisionar desempenhos e procedimentos; diminuir despesas e eliminar desperdícios.
• Busca do comprometimento das pessoas, ser facilitador, estimular a abertura, transparência e participação, lidar com a resistência das pessoas	- gerenciar as pessoas na mudança.
• Liderança, incentivo, motivação e credibilidade	- fazer as pessoas aceitarem a idéia de mudança e aderirem à ela.
• Contato com consultoria e outras pessoas de fora da organização	- trocar idéias e experiências e implantar a mudança.
• Planejamento da mudança, promoção da mudança, estabelecimento de focos, contratação de consultoria, dar o exemplo, apoiar a mudança, buscar subsídios, oferecer condições para a implantação (física, tecnológica, humana e financeira), aceitar e conhecer a mudança, estar motivado	- implantar a mudança.

Fonte: transcrições das entrevistas

4.4.2 A liderança na mudança organizacional

Um dos entrevistados afirmou que uma pessoa só vai ser um líder quando conseguir fazer com que tenham pessoas verdadeiras ao seu lado, demonstrando a importância de se estabelecer a relação de confiança entre as pessoas, conforme é exposto na seguinte fala:

"(...) a liderança para mim é eu conseguir fazer ter pessoas verdadeiras ao meu lado, porque isso é ser um líder. (...) Eu acho que líder, eu só vou ser líder ou eu só sou um líder quando as pessoas que estão ao meu lado são verdadeiras comigo, porque como eu te falei, a minha maneira de trabalhar é dessa maneira, ter pessoas verdadeiras ao meu lado." (D01)

Observa-se no comentário de alguns entrevistados que o líder consegue conduzir a sua equipe e assim, a liderança facilita a condução das mudanças na organização na conscientização das pessoas para que elas aceitem a idéia de mudança, isto desde que a mudança seja bem planejada. Assim, o líder é um facilitador para que sua equipe de trabalho, o setor ou a empresa toda caminhe em direção a um mesmo objetivo, e se não houver liderança e a mudança for imposta, dependendo do tipo de mudança, pode ser mais difícil atingir os resultados almejados.

"(...) quando uma pessoa tem uma boa liderança estabelecida as mudanças tendem, é lógico desde que bem planejada, bem conduzida, tendem a dar certo, porque diríamos assim se a pessoa é aceita como líder, como uma pessoa líder, é mais fácil de ela conscientizar as pessoas e "vender", entre outras coisas se diz, a sua idéia, implantar as mudanças mesmo que não agrade todo mundo, que dói aqui, dói ali. As pessoas, diríamos assim, estão vendo a pessoa como um líder. O líder é saber conduzir a equipe de trabalho, a empresa como um todo, ou o setor, porque as vezes o líder está dentro do setor, tudo para o mesmo caminho, mesmo objetivo, mesmas metas traçadas. (...) Na mudança é fundamental a liderança, como eu falei, porque se a pessoa não tem liderança, se a liderança dela é vaga ou dispersa. Então assim, se a pessoa não tem liderança, a mudança vai ter que ser imposta. A mudança imposta, dependendo do tipo de mudança que está sendo feita ela não vai ser bem sucedida, não vai alcançar os resultados, porque tudo que é feito por imposição é complicado. (...)" (D03)

"(...) E o líder só é líder quando ele traz a equipe junto com ele. Se ele é um líder sozinho, ele não é líder, ele não passa a ser líder. Para ser líder, ele tem que estar com a equipe junto com ele. (...)" (G02)

"Se você não for um líder, você não consegue implantar nada. (...) É muito fácil você chegar e impor que a coisa aconteça. A coisa vai acontecer. Ela vai acontecer. Só que o prejuízo que vai trazer a esse acontecimento é muito grande. (...)" (G03)

Sobre este assunto, Bennis (1995) comenta que os líderes trabalham no sentido de conquistar a confiança das pessoas, comunicando claramente suas idéias e desse modo,

envolvendo todos no processo de mudança. Schein (1997) coloca que os líderes precisam pensar como agentes de mudança, adquirindo novos conceitos e habilidades.

Observa-se em alguns relatos, o entendimento que ser líder não é sinônimo de exercer um cargo de gerenciamento, não é sinônimo de ser chefe, mas é importante que a pessoa investida nesse cargo exerça liderança no seu grupo; que o líder tem que passar segurança para as pessoas; e também, que pode surgir outros líderes dentro da equipe.

"(...), é muito necessária a liderança. Mas tem pessoas ainda que pensam que chefe é líder e líder é chefe. Pelo contrário, líder é líder, líder é você ter um grupo com ele. (...) Não é tão fácil assim ser líder. Então, para ser líder, você tem que ter o grupo com você." (G09)

"A liderança, eu acredito que é uma palavra fundamental nesse contexto de mudança. (...) O líder não é só mandar, líder não é só ter um crachá como gerente ou como chefe ou como um diretor, líder é muito mais. Tem pessoas, às vezes, que tem título de gerente ou de diretor e não conseguem passar segurança para os seus subordinados, não conseguem vender uma idéia. (...) tem pessoas que não tem esse título, e às vezes, conseguem ter mais espaço, conseguem vender uma idéia, conseguem botar uma idéia em prática de forma mais segura e com mais sucesso do que uma pessoa que, às vezes, tem algum título de chefia. (...)" (D02)

"O líder é o norte, o norte verdadeiro, como se fosse a equipe uma bússola, então o líder é um ponto essencial no contexto de mudança. Se não houver uma liderança, não por parte do gerente, ele tem que ser um líder, mas às vezes, no início, a gente até se despona e observa isso que até na própria formação da equipe surgem vários líderes para várias ocasiões. Na parte de vendas, eu tenho uma que se despona que eu consigo vê-la como líder. Então, o líder é sempre um exemplo, ele é um norte verdadeiro, é uma busca. Na parte da mudança, um líder é de fundamental importância, independente se ele seja um gerente ou até mesmo um colaborador." (G06)

Porém, não se tem clareza se todos os entrevistados tem esse mesmo entendimento sobre liderança, pois um dos relatos demonstrou a seguinte fala:

"O líder na empresa, ou na minha loja, nós estamos na minha loja, daí todo mundo vai se mandar, ninguém vai ter respeito por ninguém. Então, é obrigado a ter um líder para impor para que todo mundo se trate bem, todo mundo se respeite." (G10)

Observa-se nos comentários, um entendimento de um modo geral que o líder é aquele que consegue conduzir sua equipe e que, para liderar requer primeiramente dar o exemplo para os outros, ou seja:

"Ser um líder é tu conseguires o respeito de uma equipe e tu fazeres com que essa equipe se desenvolva. E liderar, então na minha concepção, liderar é: Liderar é dar exemplo, a primeira parte que eu vejo na liderança, liderar é dar exemplo e fazer com que, é tirar resultados, (...)" (G06)

Em relação à liderança, Motta (2000a) argumenta que por se constituir de interação pessoal, a ela pode ser concebida como uma função da gerência, embora outras

peças possam exercê-la, independente de ocuparem posição gerencial e comenta ainda que pode ocorrer que pessoas com funções gerenciais falhem na liderança. Senge (1999) aponta que as organizações podem ter muitos líderes, pois existem pessoas em vários níveis hierárquicos que exercem papéis na geração e sustentação de tensões criativas.

Ainda foi apresentado por alguns entrevistados, como fundamental na liderança, a honestidade consigo mesmo, com as outras pessoas e com a empresa, além de ser justo com as pessoas, passando credibilidade e confiança para os outros que estão a sua volta, como pode ser notado nas verbalizações a seguir:

"Líder é aquele que é justo com as pessoas, acredito eu, justo com as pessoas, honesto consigo mesmo, primeiramente, honesto com a sua consciência, com a empresa onde ele trabalha, com as pessoas, porque ser líder não é fazer média com ninguém, não é ser bonzinho, é ser justo. Então, o líder é aquele que sabe conduzir a sua equipe para um resultado desejado, é aquele que consegue trazer a equipe, é aquele que consegue conduzir a equipe para as ações do dia-a-dia da empresa, de modo que todos falem a mesma língua, que todos aceitem essa pessoa que está liderando como uma pessoa que tenha crédito, (...)." (D03)

"Então uma das coisas que eu acho fundamental num líder é ser honesto, ser seguro, ser idôneo, é onde começa a passar, a partir desse momento começa a passar segurança para as pessoas que estão em volta dele. (...)" (D02)

Em relação a esse assunto, Covey (1997) comenta que a primeira função do líder é ser um modelo de liderança baseada em princípios, tornando-se um exemplo para os outros, promovendo a confiança entre as pessoas e fazendo com que se identifiquem e sejam influenciados pelo líder, numa combinação de caráter e competência.

A partir do que foi observado nas informações obtidas pelas entrevistas, elaborou-se um quadro que apresenta alguns pontos que resumem a concepção sobre liderança no contexto de mudança organizacional.

Quadro nº 06: Concepção dos entrevistados sobre liderança na mudança organizacional

Liderança na mudança organizacional
<ul style="list-style-type: none">• Fazer com que as pessoas sejam verdadeiras• Estabelecer relação de confiança• Conseguir conduzir a equipe na condução das mudanças• Fazer com que a equipe, o setor ou a empresa caminhe rumo ao mesmo objetivo• Passar segurança para as pessoas• Compreender a importância de o gerente ser líder• Perceber o surgimento de outros líderes na equipe• Ser exemplo para os outros• Ter honestidade• Ter credibilidade

Fonte: transcrições das entrevistas

4.4.3 Reações às mudanças organizacionais

Procurou-se identificar como os entrevistados reagiram inicialmente, quando eram implantadas as mudanças na empresa, como as pessoas sob sua supervisão gerencial reagiram, segundo a percepção dos entrevistados, e como foi a atuação gerencial no sentido de lidar com a reação das pessoas às mudanças ocorridas.

4.4.3.1 Reação gerencial às mudanças

Os diretores lançavam a idéia e implantavam a mudança em seu setor ou davam apoio às mudanças que aconteciam na empresa, estando abertos para receber idéias novas, estudando-as para verificar a possibilidade de serem implantadas na empresa. Mesmo assim, observa-se que algumas reações foram apresentadas de início em relação às mudanças. Um deles manifestou que sua reação é favorável às mudanças pela preocupação com o futuro da organização e por isso há a necessidade de estar sempre buscando novas idéias; outro colocou que apesar de estar gostando das mudanças que estão ocorrendo, elas trouxeram pressão para suas atividades no sentido de mostrar resultados, tendo que estar acompanhando mais próximo os serviços de seus funcionários, sentindo a necessidade de mais tempo para dedicação; o terceiro expôs que no início das mudanças, começaram a aparecer certos problemas e dificuldades e que ele precisava saber como lidar, comenta

ainda que hoje a sua forma de pensar em relação à mudança ampliou bastante, agindo com mais cautela, tranquilidade e planejando mais.

"(...) Eu vi que existe além uma pressão que tu tens que mostrar números e resultados, que isso antes não existia, (...), existe uma pressão hoje que eu não sentia isso antigamente. Mas eu estou gostando, só que eu queria ter mais tempo para essa área que eu absorvi, queria ter mais tempo (...)" (D01)

"A minha reação foi sempre sou a favor dela, sabe. Eu na verdade sou um dos que pregam muito, porque eu me preocupo muito com o futuro e procuro me dedicar a isso, procuro ler quando posso, procuro viajar para buscar novas informações. (...)" (D02)

"(...) E hoje não, de um tempo para cá, não muito longe, digamos assim, de mês para cá, a minha forma de pensar em relação à mudança mudou bastante.(...) Então assim, hoje eu vejo com mais cautela, administrando menos dificuldades, mantendo a frieza, planejando, parando para pensar, fazendo as coisas nos devidos momentos, nos devidos lugares. E antes não, as mudanças eram mais assim mais encaradas como problemas, como dificuldades e, às vezes, a gente ficava em cima do muro." (D03)

Os gerentes manifestaram vários tipos de reações no início das mudanças. De acordo com os entrevistados, suas reações diante das mudanças foram desde ser favorável e aceitá-las até ser resistente, ter medo, receio, acomodação, insegurança, não aceitação e choque. Alguns comentaram que apesar de terem reações de resistência no início das mudanças, quando começaram a ver os resultados das mudanças, perceberam a necessidade de terem sido implantadas. Houve um depoimento apontando, por exemplo:

"Que se a gente não aceitar as mudanças, eu acho que a gente só vai ficar para trás, a gente pára no tempo."(G05)

A reação de medo e de receio surgiu, de acordo com os relatos, devido ao medo de não se adaptarem ou não conseguirem acompanhar essas mudanças e com isso, medo de ser excluído da empresa; o medo do desconhecido; ou aos comentários de outras pessoas sobre a mudança. Mas essas reações foram sendo superadas quando começaram a buscar informações, novos conhecimentos, a perceber que não era tão difícil quanto pensavam e que conseguiam acompanhar essas mudanças. Observa-se que sentiam a necessidade de enfrentar o medo.

"Bom, de início a gente fica um pouco apavorado, esse apavorado é porque a gente não aceita, a gente é resistente à mudança. Então, de início, a gente se apavora, fica pensando: (...), eu vou ser excluído até da empresa e eu já estou com uma certa idade que vou ser excluída mesmo. Então, a gente fica com um pouco de receio de até se adaptar a essas mudanças, (...), será que eu vou conseguir acompanhar essas mudanças. Mas, com o tempo, a gente vai vendo que não, que elas não são tão difíceis, que a gente é que torna-as difíceis e que a gente, com um pouquinho de esforço, a gente consegue acompanhá-la também." (G01)

"Como eu já falei na informática, a gente de início ficou um pouco amedrontado com essa mudança. Teve outras também como cursos que a gente, da qualidade total que foi implantada na empresa. Então, não só a gente como próprio funcionário fica um pouco amedrontado. (...) Então, tem várias mudanças assim que a gente é resistente, mas com o tempo a gente percebe que elas trazem benefícios para a gente." (G01)

"De início, como foi já falado anteriormente, a gente fica com aquele medo de encarar a mudança, mas a gente chega num ponto que vê que aquilo é necessário e tem que encarar realmente. Vai a busca, erra, quebra a cara, volta e vai e consegue resolver. Resolvendo a primeira vez, tudo fica fácil. Para transferir isso para as outras pessoas também é do mesmo sistema. (...)E quando são implantadas mudanças, a pessoa já vem com medo, porque antes da mudança, já vem vários comentários. Vai ser mudado assim, assim. E a gente leva sempre para o lado negativo da coisa, nunca para o lado positivo. Então, é o que acontece nas mudanças. Toda a mudança sempre vem um negativo na frente." (G02)

"(...) a gente fica um pouco com medo, sem dúvida nenhuma, porque a gente não sabe até então qual vai ser a mudança. Então, a gente fica pensando: Puxa, como é que vai ser, como vai ser amanhã. (...) e que na verdade, às vezes, é uma coisa simples, mas a gente fica perturbado. (...) Mas todas as mudanças hoje eu vejo que, olha, é muito bom a gente estar sempre mudando, sempre renovando." (G09)

"É através desses resultados que a gente vê a importância fundamental de uma mudança. Que até então, a gente pensa assim: não, está tudo bom. Do jeito que eu estou fazendo vai ser legal. Se eu for incorporar essa mudança, de repente tenho medo do desconhecido." (G06)

"(...) os paradigmas da gente, aquela rejeição da gente em aceitar, muita rejeição mesmo. Eu senti isso nas reuniões nossas. Isso não vai dar certo. Que saco ter que participar dessa reunião hoje. (...) Então as mudanças eram um saco, mas foi a melhor coisa que teve para nós." (G05)

A manifestação da reação do medo de não conseguir acompanhar as mudanças confirma as idéias de Kotter e Schlesinger (1986) quando mencionam que os indivíduos resistem à mudança quando temem não conseguirem desenvolver novas especializações e comportamentos que decorreram da mudança.

E ainda sobre o receio, Motta (2000b) aponta o receio do futuro como uma das origens de resistência, esclarecendo que pela impossibilidade de conhecer o futuro, a pessoa desenvolve imagens sobre o que poderá vir e a resistência ocorre quando a pessoa opta pelo que lhe é conhecido.

Observa-se também um pouco de resistência às mudanças quando manifestaram que já estavam acostumados com determinada forma de pensar ou agir de determinada maneira, conforme observa-se nas verbalizações a seguir:

"(...) é até natural que toda a mudança no início, ela tem um pouco de, quando você está habituado, o ser humano é muito costumeiro, muito habituado a fazer as mesmas coisas. Então, qualquer coisa, até no seu dia-a-dia, ou no meu dia-a-dia, qualquer coisa que se mude, já criamos paradigmas, já criamos oposições quanto a isso. Mas a minha reação é sempre positiva. Eu acredito sempre que uma mudança planejada venha trazer lucro. Então, eu penso positivo que a mudança vai dar certo." (G07)

"E nós seres humanos, nós somos muito assim acomodados. Então, quando há uma mudança, quando tem uma mudança, a gente sente uma dificuldade no início, mas claro que depois a gente vai colocando em prática e vai vendo que as mudanças não amedrontam tanto igual a gente pensa." (G09)

"(...), hoje aparece mais elogios que críticas, mas tudo isso foi devido ao emprego do programa de qualidade total, foi o que mudou. No início, foi difícil. No início, a gente não gostou muito. A gente é muito acomodado. A gente fica acomodado naquelas idéias, não gosta de mudança." (G04)

Junto ao fato de estarem habituados a agir de determinada forma, a resistência à mudança também ocorreu com a reação de achar que "não vai dar certo" e o desejo de não mexer com o que está dando certo, manifestados pelos gerentes através das seguintes falas:

"As reações em cima da mudança são terríveis. Você é muito acostumado. (...) A gente fica meio ressabiado, a gente fica meio: ah, não gostei, agora que estava acostumado, eu tenho que mudar tudo de novo, tem que fazer tudo diferente. Ah, vamos continuar daquela maneira que era boa." (G04)

"Não vai dar certo! Essa foi a nossa opinião, porque a gente como ser humano, você já automaticamente você já é contra a mudança. Está bom assim, para que mexer? Deixa assim que está indo assim, a gente vai acertando e essa foi a opinião da maioria. A maioria dizia assim: esse troço aí não vai dar certo, nós vamos sair perdendo! Vai mexer com o que está dando lucro. E passado não muito tempo, a gente sabe que se não tivesse mexido, ficaria muito pior hoje. Claro que assim, houveram as mudanças, algumas coisas melhoraram, outras pioraram, mas não há melhora sem uma piora. (...) Só que a nossa resistência é coisa de quebrar um paradigma. (...) Não, esse troço está bom assim. Não vai dar certo. Mas, hoje, eu te digo com toda a certeza, se não tivessem havido essas mudanças, estaria muito pior do que a três, quatro anos atrás." (G03)

"Não, na hora assim, a gente fica até meio balançada assim, sabe. Será que vai dar certo? Será que não vai dar? Mas depois, passa dois, três dias e tudo já começa a correr normalmente (...)." (G10)

Assim, observa-se que houve reações contrárias às mudanças, no início, mas conforme foram sendo implantadas, começaram a perceber que elas eram necessárias.

"A gente não gosta, mas com o tempo, a gente vai trabalhando, a gente sente que a mudança, ela é necessária. Nem todas também, algumas você já acata de primeiro, porque você gosta. Mas outras, você resiste um pouco. A gente tem a premissa de botar um pouco de resistência." (G04)

Também apareceu nos relatos que ao iniciar-se a primeira mudança houve um choque ou que trouxe insegurança. Neste sentido, foi importante os gerentes acreditarem em si, no seu potencial e no seu entusiasmo em conduzir as mudanças e eles sentirem a relação de confiança que a empresa tem neles, conforme é apresentado nos seguintes exemplos:

"(...) então quando você vê a notícia: vai mudar! A primeira coisa que veio no meu cérebro foi: Opa, serviço! Vou ter que suar. Eu comecei a refletir: eu sou pago para isso, eu sou o gerador de mudança, eu sou os olhos de meu patrão. Então, isso me estimulou muito. Se eles estão querendo

mudar e eu ainda estou no quadro, eu pensei assim, é porque eles tem essa confiança em mim. Então, eu já tenho meio caminho conquistado da mudança. Então, a importância foi eu acreditar em mim e saber que a importância de cada elemento depende do meu entusiasmo e da minha forma de conduzir isso. Então, quanto à mudança, primeiro para mim foi um choque, a primeira mudança que houve." (G06)

"Houve um pouco de, porque a gente, o ser humano, ele rejeita mudanças, a gente rejeita a mudança no sentido de que: ah, isso não vai dar certo! A gente não tinha segurança do que a gente estava fazendo." (G08)

Em relação a acomodação, Motta (2000b) apresenta a acomodação ao status funcional como uma das origens de resistência à mudança, que decorre da dificuldade de enfrentar assuntos que não são rotineiros, do tempo na empresa e de fatores relacionados à divisão do trabalho.

A reação de aceitação às mudanças ocorreu junto com a reflexão sobre os benefícios que elas trazem e com a visão de que a função que os gerentes exercem requer uma posição de liderança perante seu grupo, como pode ser notado a seguir:

"Eu, na minha posição de líder, eu tenho que acatar essa mudança. Primeiramente, eu olho os aspectos positivos e negativos dessa mudança, para depois então eu transmitir para o meu grupo uma coisa segura. Nós, como líderes, temos que transmitir coisas seguras para o nosso grupo. Então a minha reação sempre é pensativa, pensativa nessa parte, quando ocorre alguma mudança. Que benefício vai me trazer, e que danos eu posso ter com isso? (...)"(G07)

Assim, apesar de colocarem que as mudanças trouxeram bons resultados para a organização, as reações no início da implantação da mudança foram desde a aceitação até a rejeição. Com o tempo, os resultados foram aparecendo e a aceitação passou a ser maior. Houve relatos manifestando que atualmente estão mais abertos para as mudanças, conforme pode ser observado no exemplo:

"Agora, eu já estou mais aberto para a mudança, mas a primeira mudança para mim foi um choque."(G06)

Sintetizando, as reações dos diretores e dos gerentes às mudanças ocorridas podem ser demonstradas no quadro a seguir:

Quadro nº 07: Reação gerencial às mudanças organizacionais ocorridas

Reações às mudanças	
Diretores	<ul style="list-style-type: none">• Sentimento de pressão e de necessitar de mais tempo para dedicação;• Reação favorável;• Sentimento da necessidade de saber lidar com problemas e dificuldades.
Gerentes	<ul style="list-style-type: none">• Aceitação;• Medo de não conseguir acompanhar as mudanças e medo do desconhecido;• Receio de não se adaptar;• Choque;• Insegurança;• Acomodação;• Rejeição;• Hábito de agir de determinada forma;• Achar que "não vai dar certo";• Desejo de não mexer com o que está dando certo.

Fonte: transcrições das entrevistas

4.4.3.2 Reação de outras pessoas às mudanças, segundo a percepção dos diretores e gerentes entrevistados

De acordo com a percepção dos entrevistados, as pessoas sob sua supervisão também tiveram vários tipos de reações às mudanças, como aceitação, medo, rejeição, reclamação e choque. Assim, algumas pessoas logo concordaram e outras foram aceitando com o tempo.

"Algumas [pessoas] aceitavam de primeira, outras com o tempo foram aceitando, outras não sei, mas talvez, até hoje não concordem ainda, mas façam porque fazem parte de uma empresa e tem que entrar no ritmo da empresa. Aqui na minha loja, não sei se existe algum caso assim, mas da minha loja teve resistência sim de funcionários para medidas novas." (G04)

"Toda a mudança, nós rejeitamos, procuramos rejeitar, até que o outro lado, até ser explicado." (G09)

"A reação eu diria que, eu acho que foi boa, porque normalmente eu dei apoio e procurei sempre dar segurança." (D02)

"Então assim, a reação das pessoas, posso citar um exemplo assim de uma funcionária que falou isso em janeiro,(...): Agora sim, agora eu estou vendo que as coisas estão mudando mesmo, agora eu vejo que as coisas estão mudando. Como eu te falei, antes a gente ficava mais na teoria e falava o que queria, mas não executava. Então assim, eu vejo que as pessoas começaram a ver, perceber o impacto, mas viram de forma positiva. E isso foi positivo, que a reação delas foi assim vendo as coisas de maneira positiva, (...). Então isso sim, as pessoas começaram a ver com bons olhos e eles vêem que as mudanças, às vezes, num primeiro momento ela causa, não assim um estrago, mas

diríamos assim, espanto, porque as pessoas, às vezes, ficam com medo da mudança, mas a longo prazo ela vem para beneficiar." (D03)

"Existe dificuldade de algumas pessoas na parte da aceitação das mudanças, rejeição às mudanças (...)." (D01)

Assim como apareceu no discurso dos gerentes em relação a sua reação às mudanças, eles colocaram que houveram pessoas que no início tiveram medo das mudanças, principalmente por não conhecer determinado assunto e por achar que iria ser difícil. Mas, ao perceberem que não era tão difícil quanto pensavam ou que as mudanças trouxeram benefícios, o medo foi desaparecendo, como pode ser notado a seguir:

"Porque o medo, eu acho que o medo está sempre na frente de tudo.(...) O medo é a reação normal de um ser humano quando desconhece um determinado assunto, de encarar de frente, mas na hora que a pessoa tem contato e encara, vê que não é nada difícil. É fácil de resolver e o medo acaba desaparecendo. Então, na realidade, é tudo falta de encarar de frente." (G02)

"(...) as mudanças, as pessoas num primeiro momento encararam assim com certo espanto, com medo das mudanças. As pessoas, muitas vezes, são resistentes à mudança, tem medo de encarar. Só que elas estão notando, notaram, elas estão notando ainda que as mudanças são benéficas para a empresa e para elas próprias." (D03)

A lamentação, a reclamação, os comentários negativos e o choque também apareceram como manifestações de resistência à mudança, mas assim como o medo, foram desaparecendo quando as mudanças começaram a gerar bons resultados e ajudar a empresa, incluindo gerentes e funcionários, conforme constam nos depoimentos seguintes:

"De início não foi de estranhar também. Assim que houve as mudanças, as principais, vem sempre uma lamentação. Assim como ocorreu comigo, eu também senti esse choque da equipe para comigo. Então, a primeira reação foi um choque. Ah! Comentários negativos. E esses comentários negativos aos pouco foram se transformando em resultados benéficos, porque foi através da ação da mudança, do dia-a-dia, de poucas mudanças, mas todas organizacionais, que elas foram vendo que a forma como elas estavam fazendo era já ultrapassada e essas mudanças organizacionais só serviram para realmente ajudar-nos. A nós, que eu digo, a elas e a mim também. (...)" (G06)

O fato de estarem acostumados, habituados a fazer de determinada forma, assim como apareceu na reação dos gerentes, também foi motivo de resistência de outras pessoas. Neste sentido, o gerente teve o papel de explicar os motivos da mudança no intuito de facilitar a aceitação dessas pessoas.

"A reação delas sempre é negativa, a princípio. A princípio sempre é negativa pelo ponto de, como eu falei, de ser costumeira as coisas. Estão habituados a fazer as mesmas coisas." (G07)

"Às vezes as ações vinham e os funcionários tinham grande resistência. Às vezes partia muita resistência de funcionários a novas medidas, mediante que muitos funcionários que a gente tem são antigos. (...) Então, as duas mudanças tiveram muita resistência dos funcionários mais antigos.

Eles pensavam: ah, puxa, mas antigamente não era assim, porque que está sendo assim agora. Então, entrava o gerente para explicar porque estão ocorrendo tais mudanças." (G04)

Observa-se no discurso de um gerente que a reação dos funcionários é influenciada, de certa forma, pela reação do gerente e por isso, ele tem que passar a informação da mudança de forma positiva para estimular que a reação dos funcionários também seja favorável a mudança.

"E as pessoas, (...) elas [pessoas sob sua supervisão gerencial] reagem conforme a minha reação. Então, como eu tenho normalmente a minha reação, a minha cobrança é positiva, eu sou favorável a todas as mudanças, mesmo quando eu não concordo. Para elas eu passo que vai ser a melhor coisa do mundo e mesmo quando eu digo: não vai ser bom, mas nós temos que fazer. Então, a maioria das meninas, elas concordam porque eu peço para concordar. Se eu: dá uma forcinha, vamos fazer, não custa você tentar, depois se não der certo a gente muda, a gente faz de novo, a gente revê. Está bom, então eu vou fazer. Então funciona. Eu consigo fazer isso usando o emocional. Eu não sei te dizer como é que eu faria diferente se eu deixasse o coração em casa e chegasse aqui e dissesse assim: vamos fazer e tem que fazer. Então, eu não sei fazer, eu não sei ser assim." (G03)

A partir do que foi exposto, pode-se resumir as reações das pessoas sob a supervisão gerencial às mudanças ocorridas, segundo a percepção dos entrevistados através do quadro a seguir:

Quadro nº 08: Percepção dos entrevistados sobre as reações das pessoas às mudanças organizacionais ocorridas

Reações das pessoas às mudanças
<ul style="list-style-type: none">• Aceitação;• Medo;• Reclamação;• Rejeição;• Choque;• Achar que iria ser difícil;• Lamentação;• Comentários negativos• Hábitos antigos em agir de determinada maneira; e• Reações influenciadas pela reação do gerente.

Fonte: transcrições das entrevistas

5.4.3.3 Atuação gerencial para lidar com a resistência das pessoas às mudanças

Uma das atuações tanto dos diretores como dos gerentes entrevistados diante da reação das pessoas foi através de reuniões com o grupo e de muitas conversas individuais. Observa-se a utilização da comunicação não somente no repasse de informações, como também visando ensinar, mostrar que a mudança é necessária, que não é difícil e que traz benefícios e a importância da colaboração das pessoas para a promoção da mudança.

"Conversar muito. Conversar muito com essa pessoa, porque ninguém nasceu dono da verdade. Ou tem pessoa que diz: esse nasceu assim, vai morrer assim. Não, eu acredito muito no potencial de cada ser humano. Então, eu acho que as pessoas tem tendência a mudar.(...) Chamo para conversar. Fico até tarde trocando idéias. (...)" (D01)

"(..) Então assim, diante da reação das pessoas, procurar você através de reunião, de contato pessoal com a pessoa, mostrar para ela a importância da mudança e a importância dela ajudar a promover essa mudança." (D03)

"Bom, eu tentei mostrar para elas que isso também é benefício para elas, que seria bom, que a gente precisa disso, precisa se atualizar. (...) Que isso seria bom para elas, para nós, para a empresa. Que em geral, seria muito bom." (G01)

"Nesse caso, é chamar, conversar com a pessoa e mostrar que não é nada difícil, não é nada assim como ela está pensando. E uma mudança, nós temos que aceitar normalmente, sem se preocupar no que possa ser feito, se nós podemos errar ou não. E deixar a pessoa o mais tranqüila possível, e mostrar para ela que realmente não é difícil. Explicar e pedir para ela fazer várias vezes até chegar ao ponto de ela dizer: agora eu sei fazer. Então, ela já perdeu o medo. (...)" (G02)

"(...) Essa foi a minha atuação: eu tentei provar para elas que aquilo ali seria um benefício para elas, que estava agregando valor a venda delas e, ao mesmo tempo, estava ajudando a empresa a crescer nesse âmbito de complemento, nessa parte assim." (G07)

Nota-se que a atuação gerencial ocorreu no sentido de explicar para as pessoas os motivos das mudanças, os benefícios que trariam para o seu trabalho e para a empresa, procurando passar tranqüilidade e segurança para as pessoas. Com isso, observa-se a utilização da comunicação como um meio para lidar com a resistência. Em relação a comunicação, Kotter e Schlesinger (1986) comentam que ela auxilia as pessoas perceberem que a mudança é necessária e a lógica da mudança, e, argumentam que um programa de educação e comunicação podem ser ideais quando a resistência é por causa de informações e análise inadequadas, principalmente quando necessita-se do auxílio dos resistentes para a implementação das mudanças.

Observa-se em alguns relatos, que durante as mudanças, houve participação para que as mudanças fossem realizadas. Sobre isso, um diretor comentou que, antes, quando

queriam promover determinadas mudanças, algumas pessoas que iriam ser afetadas não eram envolvidas e sua participação auxiliaria, não só para que estivessem sendo informadas, mas também para colaborar na implantação, pelo conhecimento que possuem em sua área de atuação. Este entrevistado ainda comenta que atualmente percebe que o envolvimento dessas pessoas ajuda a ter o apoio delas e um maior comprometimento com a mudança.

"Mas houve uma participação muito grande, não só da loja, assim da empresa, do todo, da direção da empresa." (G09)

"E, às vezes, a gente tinha uns pensamentos muito grandes. Não. Queria promover a mudança e cometia dois erros graves: não era claro para as pessoas e dois, que não trazia as pessoas para você, para ajudar a promover essa mudança.(...) Então, às vezes, a mudança até envolvia muitos processos no qual ela participava e ela não estava sendo consultada. Até não só para saber, mas até para auxiliar, porque se ela faz parte daquele processo, ela também seria a pessoa mais ideal para dar subsídios para você tomar as decisões e, às vezes, ela não era nem consultada, não era nem, não participava. E hoje não, na minha área, eu estou fazendo reuniões (...) para justamente pedir esse apoio para eles e comprometendo eles, que eles que vão promover as mudanças também. (...)"(D03)

Ainda sobre o comprometimento com as mudanças, percebe-se nos comentários dos diretores que como as mudanças ocorridas envolveram de alguma forma as pessoas, isto requer que além de aceitarem a mudança, também exista um comprometimento com seus resultados. Assim, ter o apoio das pessoas e buscar o seu comprometimento são aspectos fundamentais para que a mudanças alcancem seus objetivos propostos.

"Ao mesmo tempo que as pessoas encaram a mudança como, às vezes, um bicho de sete cabeças, mas depois elas passam também, se bem promovida, bem praticada, bem planejada, bem gerenciada, liderada a mudança, você começa a ter apoio das pessoas. Agora, quando você não lidera bem essas mudanças, você não passa credibilidade para as pessoas, realmente fica difícil promover essas mudanças, porque geralmente as mudanças nas empresas envolvem sempre pessoas e se você não tiver o auxílio, o comprometimento das pessoas que fazem parte, é quase que impossível você ter sucesso total nas mudanças." (D03)

"(...) Então eu vi que, em alguns momentos, eu não consigo isso sozinho. Preciso, além de me comprometer, comprometer os gerentes." (D01)

Em relação a participação e envolvimento, Kotter e Schlesinger (1986) colocam que quando os iniciadores da mudança envolvem aqueles que são resistentes no projeto ou na implementação da mudança, muitas vezes neutralizam a resistência. Esses autores comentam que várias pesquisas têm demonstrado que, em geral, a participação leva ao comprometimento das pessoas.

Observa-se, em alguns relatos dos entrevistados, que estes procuraram aprender os assuntos relacionados às mudanças para poder ensinar aos funcionários que trabalham na loja que gerenciam, treinando-os e dando apoio e tranquilidade a eles. Segundo Kotter e Schlesinger, a facilitação e o apoio são outros meios de lidar com a resistência, sendo muito úteis quando na base da resistência estão o medo e a ansiedade. Assim, a facilitação, o treinamento e o apoio emocional podem ser notados no depoimento abaixo:

"Puxa, o que eu estou falando para o pessoal: pessoal, olha, não precisa temer não, porque isso aqui não é um bicho de sete cabeças não. Não é porque você não sabe hoje que você não pode aprender. Não, é só ter tranquilidade, e a gente está aqui para ensinar. (...) Então, a gente procura ser bem tranquilo, procura respirar fundo, tal e passar para os demais que a gente não precisa ter medo, que acho que tem uma pessoa assim que a gente pode se segurar, que sou eu o gerente. O papel do gerente também é isso, passar tranquilidade para eles."(G09)

Além disso, observa-se nos relatos a importância do papel de liderança para lidar com o impacto das pessoas à mudança, motivando-os, incentivando-os à mudança e ao trabalho em equipe, como pode ser percebido a seguir:

"A minha ação ali foi muito motivadora. Se eu não tivesse para cima e apostado e acreditado nessa mudança, não teria dado certo. Então, o meu papel foi fundamental porque se eu não tivesse incentivado eles a essa mudança, com certeza, ia custar muito a fazer essa mudança. Então, o papel de um líder é importante, da parte de motivar a equipe e fazer com que eles acreditem neles mesmo e acreditem na força da equipe em conjunto para poder chegar a essa mudança." (G06)

"(...) O pessoal está trabalhando mais a sua equipe, a sua equipe mais ali mais focada nas mudanças e no todo." (G09)

Um outro aspecto apresentado é a necessidade de conquistar a confiança das pessoas para que elas ouçam aquilo que é comunicado, facilitando-as a compreenderem e aderirem à mudança, conforme consta no exemplo seguinte:

"Então, em primeiro lugar, tu tens que ter, conseguir conquistar a confiança das pessoas e se tu não conseguires conquistar a confiança delas, tu não vais transmitir nada. Se as pessoas não entenderem, as pessoas não vão estar te escutando, tá. Porque hoje a gente consegue fazer com que as pessoas parem para te observar, para te escutar. Isso para nós é importante. (...)" (G08)

Observa-se também, a necessidade de passar segurança tanto para o cliente quanto para o funcionário em relação às mudanças que vão sendo implantadas, como expõe um entrevistado:

"(...) Por exemplo, uma das coisas que eu sou, tenho muito cuidado, tenho um cuidado enorme, é mudanças com relação a funcionários e em relação ao cliente. Nós precisamos, digamos assim, nós precisamos passar muita segurança tanto para o cliente como para o funcionário." (D02)

Em relação a isso, Kotter e Schlesinger (1986) comentam que até as mudanças que parecem ser "positivas" ou racionais" trazem uma sensação de perda e incerteza para as pessoas.

Segundo a percepção de alguns entrevistados, assim como os gerentes, outras pessoas também estão mais habituadas com as mudanças que estão acontecendo, estando mais preparadas para lidar com elas do que há tempos atrás. O fato de terem observado bons resultados e umas pessoas repassarem isso para outras, também propicia uma reação mais favorável a essas mudanças. Desta forma, assim como houveram comentários que causavam medo, conforme foi apresentado seção que aborda a reação das pessoas à mudança, os comentários positivos transmitidos colaboravam para a sua aceitação, como consta no depoimento abaixo:

"Hoje, não só aqui, mas qualquer uma loja nossa, eles já estão habituados às mudanças. Então, já estão mais acostumados à mudança. Então, não está pegando tanto mais como pegava antes. No início era meio confuso para eles, porque ia fazer qualidade total, não só o gerente, como alguns funcionários também, como está fazendo até hoje. A gente está fazendo. Então acontecer, acontece, só que eles vêem e vão passando um para o outro: puxa, foi legal! Puxa a gente pensa que isso é outra coisa, tal. Então, hoje as mudanças estão assim: não estão pegando eles de surpresa mais. Estão mais preparados. Eu acredito assim, estão mais preparados porque? Pelo gerente mesmo. O gerente vai preparando eles. Vai preparando eles sobre as mudanças." (G09)

Diante do exposto, a atuação gerencial para lidar com a resistência das pessoas às mudanças pode ser resumida no seguinte quadro:

Quadro nº 09: Atuação gerencial para lidar com a resistência à mudança

Atuação	Finalidades
Comunicar através de reuniões grupais e conversas individuais	Repassar informações; ensinar; mostrar as necessidades e os benefícios das mudanças; mostrar a importância da colaboração das pessoas; promover as mudanças.
Possibilitar a participação das pessoas envolvidas	Propiciar o envolvimento, o apoio e maior comprometimento das pessoas.
Aprender sobre as mudanças	Treinar funcionários, apoiá-los e passar tranquilidade.
Liderar	Motivar e incentivar para a mudança e ao trabalho em equipe.
Conquistar a confiança e passar segurança sobre as mudanças	Estimular a compreensão e adesão à mudança e facilitar a comunicação.

Fonte: transcrições das entrevistas

4.4.4 Aspectos facilitadores e dificultadores no contexto de mudanças

Buscou-se levantar os aspectos que facilitaram e aqueles que dificultaram a implantação das mudanças na organização estudada segundo a percepção dos diretores e gerentes, conforme será apresentado a seguir.

4.4.4.1 Aspectos facilitadores das mudanças

Observa-se como alguns dos aspectos facilitadores da mudança a abertura da direção em receber funcionários, a participação e o envolvimento, estando sempre presentes e buscando o comprometimento das pessoas. Além disso, o fato de terem um bom relacionamento e procurarem dar o exemplo facilitaram para que a mudança fosse promovida.

"Na empresa num todo, o que facilitou a mudança, em alguns aspectos, foi que nós também estivemos sempre presentes, (...), sempre fomos os primeiros a dar exemplo. Ou seja, a gente se cobra muito um do outro para dar o exemplo. Então, a gente está sempre dando exemplo e comprometendo-nos, seja em reunião, seja independente de horário que seja, nós estamos lá.(...)" (D01)

"(...) A diretoria sempre está junto, sempre está aberta para receber qualquer funcionário. Eles não fazem distinção: ah, é vendedor, é um gerente, é um estoquista, não. Para eles, todo mundo é igual. Todo mundo merece ser escutado. Então, essa é uma grande parte que facilita." (G04)

"Na minha área, (...), o que facilitou foi essa minha afinidade com os gerentes." (D01)

"Os facilitadores da mudança, é o respaldo que a empresa traz."(G07)

O apoio dado pela direção, o respaldo, a vontade de querer mudar, a perseverança; a aceitação e o envolvimento de algumas pessoas; a busca do desenvolvimento da empresa; o investimento em novas tecnologias, dando condições para que as mudanças fossem implantadas; o investimento em treinamentos para que as pessoas fossem preparadas para as mudanças; a realização de reuniões e conversas; procurar passar segurança sobre as mudanças; tudo isso foram facilitadores da mudança, conforme pode ser notado nas verbalizações abaixo:

"Vontade, vontade de mudar, vontade de crescer, perseverança, o apoio da família, o envolvimento dos irmãos e inicialmente a aceitação do próprio pessoal que trabalha com a gente." (D02)

"(...) estão preparados e isso ajudou a facilitar e talvez a segurança que a gente procura demonstrar para eles, que nas mudanças é para trazer o benefício e não para prejudicar ninguém. Então, talvez a gente tenha facilidade de fazer isso com eles, de convencer eles com a segurança que a gente dá para eles. (...) E também a preparação das pessoas, foram preparadas. Mesmo diante da dificuldade

que é lidar com as pessoas, mas houve uma preparação para que elas, com treinamento, tal, para mudança, isso facilitou. (...)" (D02)

"E assim, também, através de reuniões ou até conversas, você passar para os funcionários seus objetivos, que você está disposto a investir, seja em tecnologia, seja em treinamento, tal, porque as pessoas vêem que a empresa também está voltada para o crescimento, para o desenvolvimento e dando subsídios para que as mudanças aconteçam." (D03)

Percebe-se que o comportamento dos promotores das mudanças foram facilitadores para que elas acontecessem. Assim como os diretores, os gerentes também tiveram o seu papel, sendo colaboradores, orientando os funcionários, incentivando-os e buscando o seu aprendizado e o da equipe. O bom relacionamento do gerente com seus funcionários também é um aspecto que facilita a implantação da mudança.

"Eu acredito que o principal assim que colaborou, que está colaborando é o próprio comportamento dos promotores da mudança, dos líderes, dos gerentes." (D03)

"E na minha função como gerente, o facilitador que eu tenho nas mãos é a minha intimidade com meu grupo, esse é um facilitador enorme. (...) Então, eu tento manter esse bom relacionamento, sendo um facilitador para elas." (G07)

"(...) e a gente também lendo jornais, revistas, a gente vê que, indo em cursos, palestras, a gente vê que as pessoas, cada vez mais, a gente tem que se atualizar e isso te faz aceitar. Não, realmente eu preciso acompanhar." (G01)

"Se tu não aceita, tu não muda. A verdade é essa. Quem aceita muda com facilidade, porque às vezes aceita, está mudando, mas não está no caminho certo. Mas tem que ter alguém para orientar. Essa é a nossa função. (...) Mas, se tu tens alguém para te orientar que essa maneira que estás fazendo não está correta, se fizer assim, não vai trazer mais benefício, ou está correta, mas dessa maneira, não vai reduzir teu tempo, não vai ser melhor, (...) o gerente tem que ser um facilitador. Na realidade, um gerente não tem que estar aqui para complicar. Ele tem que estar aqui para ajudar, para amenizar as coisas. (...) Se eu ficar aqui só ditando normas e regras, não vai resolver nada. Eu tenho que estar lá, eu tenho que botar a mão na massa, tenho que chamá-las, para elas ajudarem e comprarem a idéia, senão não resolve." (G02)

Observa-se ainda que a aceitação de algumas pessoas em relação à mudança, o fato de elas acreditarem e a ajuda mútua diante das dificuldades com o novo aprendizado também são aspectos facilitadores. E ainda, quando aqueles que aderiram a idéia da mudança agem como multiplicadores, repassando as informações e incentivando os colegas de trabalho à mudança.

"A compra da idéia de certos elementos da equipe foi um facilitante. (...) Algumas pessoas acreditaram, isso é importantíssimo. (...) Então, o que me facilitou foi pessoas chaves da equipe acreditarem também em mim, ter dado esse voto de confiança, ter acreditado na mudança e eles depois foram multiplicadores. O que me facilitou foi a compra da idéia do meu colaborador." (G06)

"Sobre a informática, então. Que as meninas já tinham curso de informática, o básico. Então já facilitou mais. Não precisou todo mundo ficar assim, uma em cima da outra ensinando e quem não sabia a outra já ia passando. (...) Então, foi tudo bem rápido para a gente aprender. E quanto a qualidade total também, elas já vieram com a cabeça de lá que vale a pena fazer a qualidade total e

quem não fez ainda aqui na loja (tem muitas que ainda não fizeram), elas já vão conversando: olha gente, é super legal fazer o curso, que vale a pena." (G10)

Outros setores também facilitaram a implantação da mudança prestando auxílio e esclarecimentos quando surgiam dúvidas nas lojas, contribuindo quando o assunto relacionava-se a sua área de atuação, conforme pode ser notado no depoimento seguinte:

"Pessoas nos auxiliando, pessoas dizendo que é bom, que vai melhorar, (...) Para mim, o setor de informática que foi o responsável, eles eram os responsáveis por esse setor, eles facilitaram bastante e até como amigos: o que precisar de ajuda." (G01)

De acordo com as entrevistas, outros aspectos que facilitaram a mudança foram a manifestação de idéias de algumas pessoas; a possibilidade fornecida pela empresa de se trabalhar junto na melhoria dos processos de trabalho; a forma como a mudança foi repassada, deixando claro para as pessoas os motivos e objetivos da mudança e os benefícios que elas trazem, para que as pessoas compreendessem e aceitassem a idéia de mudança; a realização de reuniões para o repasse de informações e discussão; e a própria frequência com que as novas mudanças vão surgindo, ou seja, as pessoas começam a ficar habituadas com mudanças.

"Tem que ir lá: pessoal, vamos fazer assim, assim, assim. Ou pedir opiniões também, porque às vezes, nem tudo que eu penso é o correto. Às vezes, tem idéias. Nós temos um grupo grande. Às vezes, surgem idéias maravilhosas aqui dentro que a gente pode, coloca em prática, leva para o escritório, até para eles analisarem também. E são implantadas bastantes idéias que o pessoal também fornece. Eu acho que é assim que a gente cresce." (G02)

"A gente mostrou aonde a gente iria se continuasse do jeito que estava e aonde a gente poderia chegar com as mudanças. Eu acho que isso facilitou com que elas aceitassem as mudanças. Elas não, que a gente aceitasse, que a empresa nos mostrou isso também. (...)" (G03)

"(...) quando as mudanças vinham, com a frequência das mudanças, o pessoal também se abriu as mudanças, os funcionários se abriram a idéia de mudança. Então, sabem que toda hora vai estar ocorrendo alguma mudança." (G04)

"A empresa em si, ela deu liberdade para a gente trabalhar os processos junto, e nesses processos junto quem tinha que trabalhar conosco eram os próprios funcionários. (...) Então, a empresa deu oportunidade de fazer esse processo junto com eles. Então, é onde que eu acho que saiu certo, entendes?" (G05)

"O que facilitou para nós foi a gente ter encontrado as pessoas certas para te passarem aquilo que era certo no momento. Porque existia uma certa barreira, mas se essa pessoa que está lá para nos passar isso, se ela não tivesse força realmente, força de vontade, se ela não tivesse certeza daquilo que eles queriam, com certeza a gente teria derrubado eles.(...)." (G08)

Sobre a manifestação de idéias, a participação, a comunicação observados nas entrevistas como facilitadores, isto corrobora com que Mohrman e Mohrman Jr (1995)

apontam quando esclarecem que a comunicação, a consulta, a participação e a solução de conflitos podem facilitar o processo de mudança.

Comentou-se que num contexto de mudanças, as pessoas têm que ser comprometidas com essas mudanças, facilitando a sua implantação e êxito nos resultados. Por isso, observa-se a necessidade de se comprometer e buscar o comprometimento das pessoas, como foi colocado nos depoimentos abaixo:

"(...) Isso facilitou bastante no contexto da empresa. Quando começamos a falar sobre qualidade total, a primeira coisa que nós falamos foi que nós tínhamos que nos comprometer com a qualidade total. Só assim que a gente ia conseguir ter êxito. Ou se nós não nos comprometêssemos, podia parar por ali, porque ia ser tudo de água abaixo. Teve momentos que a gente falhou, mas de uma maneira geral, num contexto geral, a gente se comprometeu. Isso ajudou muito o lado da empresa." (D01)

"(...) Então, dizendo para ele, comprometendo-o. Comprometendo-o a mudar e não forçando-o a mudar, porque se eu forçar, eu sei que ele vai mudar só superficial. Agora se eu comprometê-lo, ele vai mudar por inteiro, interna e externamente." (D01)

Observa-se que um outro aspecto facilitador é a mudança interna nas pessoas na forma de perceberem as mudanças organizacionais, conforme é colocado no depoimento seguinte:

"Então, eu acredito assim que o aspecto que mais facilitou foi a própria mudança da gente mesmo diante das mudanças que devem ser promovidas. É uma mudança interna. Porque você passa a encontrar os meios com a ajuda das pessoas, para que essas mudanças sejam promovidas e alcancem os resultados desejados." (D03)

Comentou-se como um facilitador das mudanças que as pessoas que conduzem as mudanças sejam líderes, dando exemplos para os outros, agindo de forma justa com as pessoas, sendo claros e verdadeiros ao repassarem as informações, não fazendo "falsas promessas" e trazendo as pessoas para perto de si. Com isso, estabelece-se uma relação de confiança, essa pessoa terá mais credibilidade perante o grupo, propiciando o surgimento de seguidores e as mudanças vão ser conduzidas com mais facilidade. Verifica-se a liderança como um facilitador da mudança na seguinte fala:

"E eu acho que o principal de tudo na mudança é você dar o exemplo. (...) Então você tem que dar o bom exemplo, bons hábitos, boas coisas que você faz, você passa a ter seguidores. Então o seu discurso deve ser bem fundamentado, não adianta fazer falsas promessas, você ser bem claro com as pessoas. Então, as mudanças começam a surgir, às vezes, tão natural que as pessoas passam a praticar, a ajudar e até a aceitar as mudanças (...) Então, é fundamental que a gente seja líder, seja um verdadeiro líder, dando bons exemplos e puxando as pessoas para você. (...) Então, aquilo que você faz de bom, quando as pessoas vem até você, as pessoas começam a encostar em você. Então assim, o líder, o gerente nas mudanças, eles devem fazer realmente, praticar, fazer com que as coisas aconteçam para que as pessoas venham até você. (...) Quando você muda também seu comportamento, você passa a trabalhar de maneira mais planejada, organizada e agindo de maneira justa, profissional com as pessoas, você adquire a confiança delas, os seus atos passam a ter

credibilidade. E isso, as pessoas vem até você e elas ajudam a identificar aquilo que você pede, para que essas mudanças sejam promovidas. Elas se motivam também." (D03)

Ao falar sobre o gerenciamento do ser humano, Hatakeyama (1995) comenta que a confiança é uma pré-condição para que os funcionários se sintam motivados a se empenharem no trabalho e a desenvolverem sua capacidade. Bennis (1995) apresenta o gerenciamento da confiança como uma das quatro competências da liderança, apontando que a confiança é essencial para todas as organizações.

Observou-se também nas entrevistas que um bom planejamento da mudança vai facilitar a sua implantação, conforme é apresentado na seguinte verbalização:

"(...) Isso é um facilitador da mudança, porque sempre são mudanças bem planejadas, que venham trazer resultados positivos, tanto para a gerência da loja como para o funcionário, tanto para o cliente final. Então, são mudanças sempre muito planejadas. Isso é um facilitador." (G07)

Em relação ao planejamento da mudança, Champion (1985) aponta que necessita ser avaliado sobre suas implicações a curto e a longo alcance e é necessário um planejamento sólido para minimizar os possíveis conflitos. E ainda, Gonçalves (1998, p. 38) aponta que não é suficiente reconhecer o "imperativo da mudança" e ter o desejo de fazê-la, sendo indispensável realizar o planejamento da mudança da maneira mais adequada.

Notou-se que os facilitadores das mudanças estão relacionados a atuação dos diretores, dos gerentes, dos setores envolvidos com as mudanças, de outras pessoas, além de outros facilitadores, conforme será demonstrado, no quadro a seguir, através de uma síntese dos aspectos que facilitaram as mudanças ocorridas na organização estudada, segundo a percepção dos entrevistados.

Quadro nº 10: Aspectos facilitadores das mudanças

Facilitadores das mudanças
Direção/empresa - participação e envolvimento da direção; respaldo; dar o exemplo; abertura em receber funcionários; buscar o comprometimento das pessoas; vontade de querer mudar; perseverança; buscar o desenvolvimento da empresa; investimento em tecnologia e em treinamento; propiciar condições para a implantação das mudanças; realização de reuniões e conversas sobre as mudanças; procurar passar segurança para as pessoas.
Gerentes- colaboração; liderança; orientação; relacionamento com funcionários, busca do aprendizado pessoal e da equipe.
Outras pessoas - aceitação e envolvimento de pessoas; ajuda entre eles, multiplicadores da mudança; acreditar na mudança e no gerente; conhecimento existente; incentivo dos colegas
Setores - Auxílio às lojas nas mudanças relacionadas a sua área de atuação
Outros facilitadores - participação; manifestação de idéias; repasse de informações com clareza sobre as mudanças; frequência de novas mudanças; realização de reuniões; necessidade de buscar o comprometimento; mudança interna nas pessoas; condutores das mudanças como líderes, estabelecendo a relação de confiança e credibilidade para as pessoas; planejamento das mudanças.

Fonte: transcrições das entrevistas

4.4.4.2 Aspectos que dificultaram as mudanças

Uma das dificuldades percebida foi em relação à resistência de algumas pessoas à mudança, bem como o envolvimento e o comprometimento delas, pois enquanto houve pessoas que aceitaram e colaboraram com a implantação, sendo um aspecto bastante facilitador, outras pessoas foram resistentes, colocaram barreira e achavam que não iria dar certo. Comentou-se sobre a dificuldade de conscientização, dedicação e disciplina de algumas pessoas, notando-se, desta forma, uma dificuldade em lidar com a parte relacionada ao comportamento de algumas pessoas na organização.

"Aceitação das pessoas. No princípio era a barreira do não vai dar certo." (G03)

"Mas a maior dificuldade na mudança justamente é 'em relação as pessoas', é conscientização, é comprar idéia, é dedicação, é disciplina. (...) Eu falo muito do comprometimento das pessoas e esse comprometimento, às vezes, custa muito tempo, muito treinamento, conversa, uma série de coisas, entendeu? Mas eu vi assim que o maior problema ainda nas mudanças hoje na empresa continua sendo a aceitação das pessoas, o envolvimento delas." (D02)

"Outras dificuldades assim também, (...) é um pouco de resistência de maneira geral, em as pessoas entenderem as necessidades de mudança, pessoas acham que aquilo que estão fazendo,

não que acham que é certo, talvez, mas relutam em mudar, em aperfeiçoar, em entender o novo contexto que vivem e os fatores externos, o quanto estão influenciando, (...)." (D03)

"Primeiro, fazer mudar algumas pessoas também, contando comigo. Eu me esforçando, mas tentando mudar outras pessoas. (...) Então, isso a gente trabalha bastante, conversa, explica, mostra as duas maneiras, o que é certo e o que é errado. Então, isso é difícil para algumas pessoas porque é difícil tu conseguires vender essa idéia. (...) Dificuldade de comportamento, esse caso das vendedoras que eu falei, do ser humano e até minha também, dificuldade dentro da função." (G02)

"A parte do QT[X] é importante, é necessária, faz-se necessária dentro de qualquer empresa, mas é difícil vender a idéia para todos os componentes da empresa. Então, têm aquelas pessoas que aceitam com facilidade, abrem a mente e deixam entrar e colocam para funcionar e têm aquelas que bloqueiam e não aceitam. Então, é difícil. (...) E isso ainda é bastante fácil de encontrar ainda dentro das empresas aquele grupinho que não aceita mudanças. (...)" (G02)

Motta, Vasconcelos e Wood Jr (2000) comentam que a socialização ganha importância estratégica para a organização no contexto de mudança, esclarecendo que a socialização e a ressocialização contínuas das pessoas para que internalizem nova visão de mundo e novos elementos culturais são um desafio que possibilita influenciar comportamentos.

Durante as mudanças, o medo também foi considerado por alguns gerentes como um aspecto dificultador e esse medo acabava sendo repassado para os funcionários. Comentários de outras pessoas sobre a dificuldade em conseguir implantar a mudança também contribuíram para aumentar ainda mais o medo em relação às mudanças.

"Era difícil a gente aceitar as mudanças. Quer dizer, se a gente não estava conseguindo comprar a idéia lá, como é que tu conseguiria passar a idéia aqui. (...) Porque o mesmo medo que passava na cabeça delas, passava na nossa cabeça também." (G08)

"A primeira dificuldade foi com a informatização, (...), eu pensei assim: puxa, é um bicho de sete cabeças. E o que as pessoas te passam também, digamos assim, o sistema foi implantado numa loja. Tem pessoas que chegam e dizem assim: ah, tu tens que gravar não sei quantas senhas, tem isso para entrar no sistema tal, tem aquilo. Tu ficas com medo. E tu acabas repassando isso até um pouco para os funcionários e na realidade não é nada disso. Quando foi implantado na minha loja o sistema, eu vi que não. Tem que usar uma ou duas senhas e não era como diziam que tem senha para entra num sistema, tem senha para entrar no outro. Então, várias pessoas amedrontam um pouco a gente também. Tem umas que tentam facilitar, ajudar, mas tem outras que não. (...)" (G01)

Também foi uma dificuldade, conforme comentado por um gerente, acreditar em si para lançar a idéia para o grupo, preocupando-se antecipadamente com a reação das pessoas, sendo isso uma barreira na hora de repassar para as pessoas a mudança. Outra dificuldade foi em superar a rejeição das pessoas que diziam que a mudança não daria certo.

"Uma dificuldade muito grande que eu encontrei foi eu criar essa coragem de acreditar em mim e lançar essa idéia para os outros. Essa foi a primeira dificuldade que eu encontrei muito forte, em me preocupar com a reação dos outros sem que antes elas acontecessem. (...) Mesmo elas dizendo

que a coisa estava negativa, mesmo elas tendo esse pensamento negativo, não vai dar certo, não vai dar certo, eu não deixei isso me abalar. Era dificultoso para mim, porque a vontade minha era baixar a cabeça e desistir. Mas, não, eu pensei: não, se eu desistir, não vai dar certo mesmo. Então, eu acreditei muito em mim mesmo. Foi uma dificuldade de superar essa rejeição delas. É através do meu exemplo, desse meu positivismo que eu consegui superar essas dificuldades." (G06)

Uma das dificuldades colocada por um diretor foi a falta de tempo para dedicar-se mais as suas novas atividades relacionadas à mudança, conforme pode ser percebido no seguinte depoimento:

"As dificuldades são.. eu devia ter mais tempo para trabalhar em cima disso, como eu te falei, porque hoje a dificuldade minha é tempo. (...)" (D01)

Observou-se ainda, nos relatos, a dificuldade na comunicação para conduzir as mudanças, tendo que saber conversar, transmitir para os funcionários as informações que precisam ser repassadas para que a mudança obtenha o resultado desejado.

"Então, com o tempo, você vai pegando o jeito. Você vai sabendo conversar com as pessoas. Uma das grandes dificuldades foi não saber conversar com as pessoas. (...). Você tem que convencer os teus funcionários que a mudança é para o bem. Então, a grande habilidade de comunicação me fez falta no começo." (G04)

"Teve [dificuldade], em repassar para os funcionários.(...) Então, teve coisas que eu não peguei bem e na hora de passar para os funcionários tive dificuldade." (G05)

Outra dificuldade relacionada à comunicação apresentada em entrevista, aparece quando há alguma reclamação de cliente, pois é preciso saber dialogar, procurando solucionar o problema da melhor forma possível.

"Para mim, uma das grandes dificuldades é a reclamação do cliente na hora de um defeito de calçado. Que tem vários tópicos, que a gente pode até levar que é um defeito de fábrica, que é fácil de resolver e um defeito de uso que dá de contornar com facilidade e (...), às vezes, acaba danificando o calçado e vem com o intuito de trocar e quer trocar. Então, isso é difícil de dialogar, tenta resolver da melhor maneira. (...) Todo dia tem uma dificuldade diferente, que tu tentas resolver de uma maneira melhor possível. (...) Porque tudo que é novo passa a ser uma dificuldade. (...) mas como as pessoas são todas muito diferentes umas das outras, então sempre tu tens um assunto diferente para tratar. A mesma coisa dentro da empresa, sempre aparece alguma coisa que tu tens que resolver de uma maneira diferente." (G02)

Além da comunicação, o planejamento, a supervisão e a continuidade também foram considerados como dificuldades, pois percebeu-se a necessidade de estar supervisionando para verificar se estava acontecendo de acordo com o que foi planejado e repassado. Então, perceberam que os resultados também dependiam de estarem sempre dando continuidade ao que foi planejado.

"A maior dificuldade eu acho que é estabelecer primeiramente a comunicação. A forma como a gente vai falar, isso é uma dificuldade.(...) E a segunda, eu acho que é a supervisão. (...) tem que

estar sempre supervisionando a coisa, é uma dificuldade que a gente encontra, porque como a gente não tem muitos olhos, a gente tem que focar realmente aquilo que a gente quer. Então, essa supervisão é uma dificuldade. (...) Que a princípio, todo mundo aceita. Ou metade diz: ah, eu acho que dá para fazer e daqui a pouco tu vê o bonde não está mudando como tu tinhas botado ele nos trilhos. Então, de repente a supervisão também é um ponto muito difícil." (G07)

"Planejar, essa foi uma dificuldade muito grande que eu tive, para depois eu saber a coisa acontecer. Então, a dificuldade minha foi planejar. Foi no planejar e no dar essa continuidade. Foi muito difícil eu saber que o resultado, que o êxito de um resultado depende muito da nossa contribuição em estar sempre dando continuidade. Então, essa também foi uma dificuldade grande que eu tive." (G06)

Outra dificuldade apresentada foi em estabelecer os focos em conjunto para saber quais os objetivos que se quer chegar com as mudanças e manter-se sempre focalizados a fim de atingir as metas e os objetivos propostos, conforme pode ser notado no depoimento a seguir:

"(...) a gente não estabeleceu conjuntamente os objetivos, focos que a gente deveria seguir, muitas vezes. E a gente promovia a mudança mas sem saber onde que ia chegar. E às vezes, sabia que tinha que mudar, mas não se reunia, não estabelecia aquilo como foco, não sentava na mesa, batia na mesa é isso que nós queremos. (...) A gente, às vezes, até falava isso assim, mas de forma muito formal e a gente no dia-a-dia, nós, talvez, como eu te falei, na correria, por falta de um minuto entre um problema, atividade e outro, para refletir, a gente fazia as coisas por impulso e de forma até, às vezes, consciente e inconsciente. Consciente, mas sem estar com aquele foco estabelecido com metas e objetivos na sua mente. Então, eu hoje tenho trabalhado muito essa questão." (D03)

A partir do que foi mencionado, pode se resumir as dificuldades encontradas pelos entrevistados durante as mudanças organizacionais no quadro abaixo.

Quadro nº 11: Aspectos que dificultaram as mudanças

Dificuldades nas mudanças
<ul style="list-style-type: none">• Resistência à mudança;• Dificuldade de conscientização, dedicação e disciplina de algumas pessoas;• Medo;• Comentários de outras pessoas;• Falta de tempo para dedicação à mudança;• Dificuldade de comunicação;• Dificuldade de planejar, supervisionar e dar continuidade;• Dificuldade no estabelecimento de focos em conjunto.

Fonte: transcrições das entrevistas

4.4.5 Preparação gerencial para as mudanças

Procurou-se levantar como foi a preparação gerencial para que as mudanças fossem implantadas. Assim, observou-se nos relatos que ocorreram reuniões periódicas, preparando o nível gerencial para quando a mudança fosse realizada. Houve também a participação em eventos, cursos e palestras relacionadas aos tipos de mudanças que iriam ser implantadas e sobre a sua área de atuação. Além disso, também tiveram a sua disposição livros e revistas para leituras e fitas de vídeo, no sentido de atualizarem-se a fim de se prepararem para as mudanças.

"(...), eles faziam reuniões. Isso antes de implantar alguma coisa eles sempre fizeram. E preparavam a gente de uma forma geral que era bom para nós a mudança na loja, na empresa. Então, isso fazia com que a gente já estivesse mais ou menos preparada para quando ela chegasse na loja." (G01)

"Fui preparado até pelo QT[X], já é um primeiro passo. Isso já abre bastante a mente da gente. A gente vê com outro ângulo o aspecto de mudança e curso que a gente faz, palestras. (...)" (G02)

"Foi através de reuniões, tanto com diretores como funcionários, através de processos por escrito, também." (G05)

"Nós fomos preparados através do...[um diretor]. O ... [diretor] fazia reuniões periódicas conosco. Ele passava textos para nós, passava fitas para nós, chegou a contratar pessoal de fora. (...)" (G06)

"São revistas, encartes de matérias que a gente é induzido a ler, para que essa mudança venha a se encaixar. A gente venha a ser preparado até de uma forma psicológica para aceitar esse tipo de mudança, como eu falei isso para mim, eu tenho que absorver isso de uma forma positiva. Mas, realmente, a gente é preparado para a mudança, seja através de leitura, livros. A gente sempre tem assim uma base. Sempre tem base para poder falar aquilo." (G07)

Além disso, relatou-se que a abertura para o diálogo, as conversas informais, a troca de idéias e experiências entre as pessoas da empresa e a consultoria ajudaram a se prepararem para as mudanças, conforme pode ser verificado no seguinte depoimento:

"Muita abertura para se conversar, em busca de experiências, diretores, consultoria, outros gerentes, mas o fundamental mesmo é a parte que trata de treinamento." (G04)

Percebe-se então, o investimento nas pessoas através de treinamentos, ajudando a prepará-los para as mudanças. Comentou-se sobre a necessidade da própria pessoa se preparar para a mudança, tendo força de vontade com interesse em aprender, procurando colocar em prática os conhecimentos adquiridos nos cursos e palestras. Em relação a isso, um outro ponto colocado por um entrevistado foi a necessidade de uma preparação interna

para absorver as novas idéias, procurando ver o lado positivo das mudanças. Acrescentado a isso, outro gerente comentou sobre a necessidade de quebrar paradigmas.

"Para mim não tem muita novidade, não precisou muita preparação, muita. Mas o que eu senti nas pessoas, nos meus colegas mais antigos de loja, de empresa, é a coisa do quebrar paradigma. Está dando certo assim, para que mudar? Para que mexer, para que alterar? Então, essa foi a preparação. Eu acho que foi uma preparação só de mostrar ou melhora ou continua e vai piorando até acabar. Acho que seja isso." (G03)

"(...) E através da empresa investir no ser humano, nos recursos humanos, foi o que me ajudou muito. Então foi através dessa preparação deles, e do meu interesse em querer aprender, a minha força de vontade. (...) E olha como não foi fácil, não foi de uma hora para outra. Não foi de um mês para outro. Até eu enxergar isso também que eu também estava errado, eu tive que me preparar bastante." (G06)

"(...) Digamos, a preparação acho que quem faz é nós mesmos. A gente tentar absorver isso como uma forma positiva de que essa mudança realmente vai trazer benefício. Eu acho que é a forma mais prática de se preparar. Como eu te falei, eu primeiro absorvo a idéia e para depois eu vejo o lado positivo e negativo. Às vezes, mesmo a gente até coloca nas próprias reuniões nossas o lado positivo que de repente, ninguém pensou." (G07)

"Eu acho assim, que todos os gerentes foram preparados. Esses cursos que a gente faz já começam a preparar você. E você também procurar se preparar. Você começar a se preparar também, porque se você vai num curso, numa palestra, ouve tudo aquilo lá e você não coloca em prática." (G09)

Além da participação em eventos e leituras, um dos diretores falou que a experiência pessoal no cotidiano da empresa e seu envolvimento direto com os assuntos relacionados a ela e a troca de idéias com outros lojistas também auxiliaram no preparo pessoal para as mudanças, conforme pode se notado no seu depoimento:

"Então o que aconteceu nas ações realizadas para preparar-me para a mudança foi, como eu falei anteriormente, a leitura, convenções, congressos, palestras, viagens, troca de idéias com outros lojistas, além disso, também o conhecimento do passado, que eu comecei com a loja. Eu trabalhei em outra empresa e passei por vários setores. E quando eu abri a loja, eu também trabalhei, eu fiz de tudo um pouco na loja, (...). Então, a gente teria que ser polivalente. Eu acredito que com isso me deu base para eu fazer essas mudanças porque eu comecei a ter conhecimento de todos os setores. Facilitou talvez nessas mudanças, onde talvez eu fiquei mais preparado para o futuro. (...) Talvez foi o fator até fundamental, sabe. No dia-a-dia tu convives com cliente, com colegas de trabalho, envolvimento direto na parte operacional." (D02)

Houve ainda um comentário que para lidar com o contexto de mudanças, requer um preparo físico e mental para que se tenha energia e disposição para promover as mudanças e solucionar problemas que possam surgir durante o contexto, conforme expõe um diretor na seguinte verbalização:

"(...) Mas, assim, no aspecto pessoal, uma conscientização, de preparo mental, em termos de saúde, segurando para que a gente tenha energia suficiente porque não é fácil promover mudanças. Você tem que estar muito preparado, dormir de maneira adequada, para que você tenha energias

necessárias de suportar as mudanças, para não chegar três ou quatro horas da tarde você já está abrindo a boca, cansado, tal. E o que acontecia, a verdade é essa, foge dos problemas, das decisões. Você passa a ser mais um apagador de fogo, guardar papelzinho, limpar sua mesa, está bonito, mas você bota a mão na cabeça e começa a pensar o que você decidiu, o que você melhorou nos processos da empresa, nada. Então não. Quando você está preparado, principalmente, você não foge, você quer saber, você quer ir, você puxa para você: vamos resolver isso, independente de qualquer consequência. Então assim, num aspecto de dentro da empresa, essas reuniões que eu fiz na minha área (...)."(D03)

Em algumas mudanças que aconteceram, o fato de estarem trabalhando junto, criando junto, também colaborou para que na hora em que fossem colocadas em prática, já conheciam e com isso, já estavam preparados para aquela mudança, como pode ser notado no depoimento a seguir:

"Quando mudava mesmo, (...), tipo houve a mudança, eu gerente e meus funcionários já sabíamos que aquilo ia mudar e já estávamos preparados para aquela mudança, que a gente trabalhou junto. Então, foi mais fácil. Houve assim: Eu tive uma reunião com os diretores, e passei para os funcionários. Houve a rejeição? Houve, só que a gente começou a trabalhar junto. Então, quando realmente aconteceu, nós já estávamos esperando por aquilo ali. Estávamos preparado para aquilo ali." (G05)

A partir da análise da percepção dos entrevistados, elaborou-se um quadro que sintetiza a preparação gerencial para a mudança na organização estudada:

Quadro 12: Demonstração da preparação gerencial para mudança organizacional, segundo a percepção dos entrevistados

Preparação gerencial para mudança organizacional	
Preparação pela empresa	Reuniões e conversas Cursos, palestras Fitas de vídeo Livros, revistas a disposição Consultoria Troca de idéias, experiências e opiniões
Preparação pessoal	Experiência pessoal Preparo físico e mental Preparação interna Busca da trocar de idéias, leituras, participação em cursos

Fonte: transcrições das entrevistas

4.4.6 Conhecimentos e habilidades num contexto de mudanças

Constata-se um entendimento geral entre os entrevistados que num contexto de mudanças requer da atuação gerencial saber lidar com as pessoas, mantendo um bom relacionamento. Isto inclui a empatia, colocando-se no lugar do outro, entendendo suas dificuldades e diferenças. Neste sentido, um gerente coloca: "Eu acho que é válida a empatia, colocar-se no lugar deles para ver com que maneira eles vão olhar aquela mudança, se vai ser bom para eles ou não" (G07). Comentou-se ainda nas entrevistas que o gerente precisa ser comunicativo com as pessoas, sabendo ouvi-las, tanto seu cliente interno como externo. Em relação à comunicação com sua equipe de trabalho, requer do gerente saber conduzir uma comunicação adequada tanto para o grupo quanto individualmente. Ao ouvir as opiniões da equipe de trabalho, requer do gerente saber lidar com isso, pois de acordo com um entrevistado "(...)se ouvir todo mundo, chega a um fracasso, se não ouvir ninguém, também é outro meio. Então, saber ouvir as pessoas no momento certo, na hora certa, (...)." (D03) A partir de tudo isso, constata-se como uma das habilidades saber lidar com as pessoas, conforme pode ser notado nos seguintes depoimentos:

"E sobre habilidade, tens que saber muito lidar com o ser humano. (...) Então, o que tens que fazer, é tu entenderes isso, saber que essas pessoas não são iguais a ti, não são iguais a mim, não são, no caso. Que essas pessoas pensam diferente de mim, tem os problemas diferentes do meu, tem condições financeiras diferentes da minha, tudo diferente. (...) Eu tenho que mostrar que eu entendo a dificuldade delas, entendo elas, para que elas passem a entender também as pessoas que trabalham com elas. Eu acho que dessa maneira nós vamos conseguir vender idéias, vender mudanças dentro da empresa, nós vamos conseguir tipo mostrar para elas que tu entendes as dificuldades delas." (D01)

"(...) quando a mudança é feita só na área dela, só no próprio setor dela, tudo bem. Mas quando envolve outras pessoas do mesmo setor, ou de setores diferentes ou da empresa como um todo, ele tem, é bom que tenha boas relações humanas com a pessoas para que a idéia dele seja aceita. Que ele saiba colocar, digamos assim, fazer com que as pessoas tenham consciência dessas necessidades das mudanças. (...) E como eu falei, saber trabalhar em equipe, também eu falei na questão de relações humanas, trabalho em equipe, (...)". (D03)

"Ele tem que ter um conhecimento muito profundo dos seus colaboradores. Ele tem que saber qual colaborador é mais sensível, qual colaborador que é mais agressivo, para ti poder conversar, (...) Então, o conhecimento dos teus colaboradores é de fundamental importância. Então, tem que ter conhecimento profundo do ser humano. (...) uma das habilidades do gerente é conhecer sua equipe a fundo, conhecer o lado psicológico mesmo de teus funcionários, a forma como tu deve ser relacionar com funcionários, porque às vezes, a gente erra em pensar que deve se dirigir a teus funcionários da mesma forma. Não. Tu és obrigado a saber de que forma tu vais te comunicar com teus funcionários. (...) Tens que fazer essa empatia, tens que entrar no canal de comunicação constante igual para eles. Então, o gerente tem que ter essa habilidade. Se ele achar que, se ele estiver se comunicando com sua equipe de uma forma única, então ele vai estar se prejudicando mesmo. Então, umas das habilidades são essas. Quando estiveres falando ao público, reunindo-se com a equipe, sim, tens que direcionar a tua comunicação única, firme, simpática, mas quando tu

fores procurar resultado ou quando fores precisar corrigir tal pessoa, tu precisas sintonizar quais são as habilidades que o gerente tem que ter muito a fundo." (G06)

"(...) É essencial ter conhecimento. Conhecer produto, cliente, funcionário, saber lidar com as pessoas, porque senão, você não consegue ativar um dia de trabalho." (G08)

Motta (2000a) aponta a habilidade comportamental como uma das quatro habilidades que envolve o aprendizado gerencial, e sobre essa habilidade expõe que obtém-se novas formas de interagir com as pessoas, abrangendo a comunicação, a interação em grupos pequenos e o exercer ou lidar com o poder e autoridade. McGregor (1980) ao falar sobre as aquisições necessárias ao gerente também apresenta a habilidade de interação social. A partir do estudo realizado, observaram-se essas questões sobre habilidades gerenciais relacionadas ao contexto de mudança.

Em relação aos conhecimentos, além de conhecer a sua área de atuação e a das pessoas que tem que supervisionar e conhecer o produto, os entrevistados comentaram sobre saber a respeito da mudança que está sendo implantada, para que possam conhecer bem aquilo que vão fazer na prática e os resultados e metas que se pretendem atingir com as mudanças.

"O gerente tem que estar preparado e tem que ter conhecimento de, por exemplo, na minha função, eu trabalho com que? Couro, calçados. Eu tenho que ter o conhecimento de couro, na minha opinião. Tenho que ter conhecimento de couro, tenho que ter conhecimento do caixa, tenho que ter conhecimento do crediário, tenho que ter conhecimento de atendimento, conhecimento de depósito. (...)" (G09)

"E tem pessoas que tem um grande conhecimento, tem um bom estudo e não conseguem ter, às vezes, essas habilidades de ser um grande administrador. Então, eu acho que as habilidades estão dentro do ser humano, é lógico que ela pode buscar, ela pode aperfeiçoar essas habilidades, mas ela tem que querer, ela tem que saber o que quer, ela tem que vir dentro dela mesmo." (D02)

"O conhecimento é a respeito do, tem que conhecer muito bem aquilo que ele vai fazer, que é a área que ele vai atuar." (D02)

"Conhecimento na mudança, eu acho que tem que conhecer toda a parte teórica, primeiro, da mudança, depois a parte prática, ver onde é que ela vai chegar. (...)" (G07)

O que observou-se em relação aos conhecimentos gerenciais num contexto de mudança corrobora com as idéias de McGregor (1980) a respeito da aquisição do conhecimento intelectual como necessário ao gerente e com o que aborda Motta (2000a) no que diz respeito a habilidade cognitiva, na qual a partir dos conhecimentos existentes sobre objetivos, políticas, estruturas, entre outros, aprende-se sobre administração.

A necessidade da busca constante de atualização e aperfeiçoamento num contexto de mudanças também foi apresentada nas entrevistas, observando-se a percepção gerencial sobre a necessidade de buscar continuamente o aprendizado, conforme nota-se na seguinte verbalização:

"Bom, como eu falei, a gente precisa ler sempre, cada vez se atualizar mais, porque está cada vez mais difícil. Então, eu acho que a gente tem que buscar sempre fazer cursos, palestras sempre que possível, ainda mais quando a empresa dá isso para a gente." (G01)

Observa-se a manifestação de uma visão sistêmica em um dos gerentes quando menciona a necessidade de conhecer o todo e não só em partes, conforme pode ser notado no depoimento abaixo:

"Ele na realidade precisa conhecer o todo. E não pode só conhecer só em partes. Ele tem que saber lidar com todos os, como é que eu vou te falar, ele tem que conhecer o todo e nesse conhecimento, ele repassando para todo o grupo. Ele tem que buscar o pessoal e ir aplicando (...). Envolve vontade, a gente tem que ter bastante vontade.(...)E conhecer, eu não sei como te explicar, tem que conhecer mesmo."(G02)

Os diretores ainda apresentam que um contexto de mudança requer visão, sabendo o que se quer, é preciso ter foco e estimular as pessoas no sentido de caminharem num mesmo rumo em direção ao foco, como mostra a seguir:

"(...) Além das habilidades a pessoa tem que ter visão, saber o que quer, ir atrás com perseverança, porque eu acredito que na administração o que faz a diferença são os detalhes. (...)" (D02)

"(...) Ele tem que saber bastante coisa relacionada seja, principalmente, no aspecto humano, as pessoas, como administrar essas questões, essas mudanças que se fazem necessárias, tipo assim, conhecimento de coordenação das pessoas para que todas caminhem juntas. No caminho é quase impossível caminharem todas juntas, mas isso ele tem que saber coordenar essas questões, esses desvios que acontecem. (...) Tem que saber planejar, porque as mudanças até quando são planejadas, elas são mais bem sucedidas. (...) Ele tem que ter também muita perseverança, persistência e equilíbrio, e muito foco, eu acho que é o principal de tudo, porque o que acontece aqui na empresa que eu estou também notando seja com a minha pessoa ou com a empresa como um todo, os outros diretores essa questão da gente permanecer no foco. Se você estabeleceu uma mudança a ser feita, você vai atrás daquilo. Agora você não, dispersa muitas vezes pelo caminho, passa para outra situação, começa investir seu tempo e até recurso seja material ou financeiro em outros aspectos, daí daqui a algum tempo, essa mudança podia ser procedida, feita em um mês, dois meses, ela demora um ano, dois anos, três anos e você está tocando na mesma tecla sempre. Então, se perde muito." (D03)

Comentam também sobre a necessidade de saber planejar a mudança, refletir sobre ela e solucionar conflitos que surgem, como pode ser observado na seguinte fala:

"(...) então, saber planejar, porque, às vezes, a gente começa a ver uma coisa que é necessária mudar, que procede mudanças e não vê o que está em volta, não olha o que isso pode refletir em outros aspectos, em outras áreas da empresa. E às vezes, começa a dar problema dentro da empresa, digamos assim. Então, ele tem que saber administrar todos esses desvios que acontecem, para isso é necessário saber planejar. (...) Resolver conflitos, principalmente, conflitos de idéias, às vezes, não é só conflito de pessoas, mas conflito de idéias. (...)" (D03)

Sobre a necessidade de saber solucionar conflitos apresentada nas entrevistas, McGregor (1980) apresenta a aquisição da habilidade de solução de problemas. E sobre este assunto, Motta (2000a) apresenta a habilidade analítica, na qual se aprende a analisar os problemas para atingir novas soluções.

Nota-se ainda, reunindo os relatos dos entrevistados, que algumas características podem facilitar o gerenciamento das mudanças, tais como: ser perseverante na mudança; ter determinação e vontade; auto-estima; ser paciente; passar credibilidade e segurança para as pessoas, para que elas confiem e apoiem a mudança; saber reconhecer quando erra, estar aberto a novas idéias que surgem; ser flexível; e estar motivado.

"O histórico da pessoa é muito importante dentro da organização, porque principalmente quando a pessoa tentou implantar, fazer outras mudanças não conseguiu, as pessoas passam e dizem assim, essa vai ficar no papo, é sempre assim, a mesma coisa. (...) Para ter apoio, precisa primeiro ter crédito com a equipe. (...) Então assim, ter bastante determinação, também, sabe, porque as mudanças, às vezes, elas são doloridas (...) Então, você tem que ter muita determinação daquilo que você quer, pensando sempre lógico, respeitando as pessoas na questão de ser para o bem da organização. (...)" (D03)

"Bom, a princípio, ser muito paciente e comunicativo, escutar muito seu funcionário. Hoje você escuta muito (...) O gerente hoje, o que ele tem que fazer, ele tem que escutar a sua equipe, porque as principais idéias, as melhores idéias ocorrem deles, porque eles estão envolvidos no processo com mais frequência do que você. (...) Olhar para a cara de teu funcionário e saber hoje você está bem, hoje você não está bem, analisar com ele o desempenho em vendas e ver por que está caindo, está acontecendo alguma coisa, sou eu que estou te deixando, é algum treinamento meu que está faltando para você? (...)" (G04)

"(...) Então as habilidades que tem que ter hoje: saber escutar, saber falar, que é muito importante, saber colocar as palavras certas, da maneira correta, ter o hábito de ler, estar sempre buscando conhecimento, está sempre trocando opinião com outros gerentes e ter a humildade para reconhecer quando errou. (...)" (G04)

"Ser flexível, para estar preparado para a mudança. (...) Se ele for flexível vai saber lidar com todo o tipo de mudança. (...) Porque eu acho assim, tu lidas com vários tipos de clientes, de funcionários, então se tu fores flexível, tu vais tentar passar da melhor maneira para que hajam melhores mudanças. (...)" (G05)

"Ele tem que ser muito motivado e essa motivação ele só consegue através dele mesmo. Ele tem que cultivar isso com ele, com pensamento positivo. (...) Se ele tiver esse pensamento, essas habilidades que ele está ali para ajudar, para ser parceiro da turma e parceiro do diretor, ele tem que estar ali com esse objetivo. (...) Tem que ter uma auto-estima muito grande e um conhecimento muito grande sobre o ser humano e fora os conhecimentos práticos do produto que

ele tem que saber muito sobre mercadoria, ele tem que ser um vendedor expert. Ele jamais vai poder ensinar alguém sem ser." (G06)

"(...) se ocorrer algum problema quanto a isso, o funcionário ter aquela confiança: o meu gerente está aqui. (...)" (G06)

Ao falar sobre a necessidade de se ter crédito com a equipe com que se trabalha, de passar credibilidade para os outros na organização, um diretor menciona que:

"Ter crédito com as pessoas, não crédito no sentido financeiro, mas no aspecto como pessoa, como administrador, como gerente, como chefe de equipe. Então assim, uma pessoa que é vista como uma pessoa íntegra, pessoa que não mente, pessoa justa com as outras, pessoa humilde no sentido de respeitar todos como pessoas, como ser humano, como profissional. (...)" (D03)

A partir do que foi observado nos depoimentos, verifica-se que num contexto de mudanças, a aquisição dessas habilidades, conhecimentos e algumas características apresentadas como necessárias pode auxiliar o gerente numa melhor condução das mudanças na organização. Apresenta-se, a seguir, um quadro que resume em quatro blocos os conhecimentos e habilidades e algumas características em um contexto de mudanças organizacionais, a partir da coleta de informações desta pesquisa.

Quadro nº 13: Apresentação dos conhecimentos e habilidades gerenciais no contexto de mudança organizacional

Conhecimentos e habilidades no contexto de mudança organizacional
<ul style="list-style-type: none">• Saber lidar com as pessoas• Ter empatia• Saber trabalhar em equipe• Saber estimular a participação• Ser comunicativo, saber ouvir, saber falar• Conhecer seus funcionários, sua equipe
<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a área de atuação• Conhecer o produto• Conhecer a parte teórica da mudança• Buscar o aperfeiçoamento• Manter-se atualizado
<ul style="list-style-type: none">• Planejar• Refletir• Solucionar conflitos• Avaliar desempenhos• Ter visão, saber o que se quer• Caminhar num mesmo rumo• Ter foco• Conhecer o todo
<ul style="list-style-type: none">• Ser perseverante• Passar credibilidade e confiança para as pessoas• Passar segurança• Ter determinação• Ter vontade• Ser paciente• Estar aberto a novas idéias• Reconhecer quando erra• Ser flexível• Ser motivado

Fonte: transcrições das entrevistas

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fizeram parte do contexto de mudanças da empresa no período estudado a informatização da empresa, a implantação da qualidade total, o sistema de remuneração variável dos gerentes, a redefinição da função dos diretores e outras mudanças decorrentes, conforme já foi comentado no capítulo sobre apresentação e análise das informações. O estudo procurou abordar o contexto de mudanças que a empresa estava passando, de forma geral, não se aprofundando em detalhes em cada uma das mudanças ocorridas, e sim, procurando-se focalizar a atuação gerencial nesse contexto de mudanças, tendo em vista os objetivos da pesquisa.

Diretores e gerentes entrevistados perceberam que as mudanças, de uma forma geral, foram benéficas e trouxeram resultados como: facilitou o trabalho; propiciou conhecimento e gerou a necessidade de buscar novos conhecimentos; aumentou a dedicação no trabalho, motivação e desempenho; possibilitou maior integração entre o escritório e as lojas; unificou a linguagem entre os setores do escritório; melhorou a comunicação; propiciou crescimento profissional; melhorou relacionamento e integração entre as pessoas; melhorou o atendimento ao cliente; ampliou a visão de cliente interno e externo; houve mudança de comportamento e na forma de pensar e perceber produtos, cliente, fornecedores e colaboradores; entre outros.

As ações e reações às mudanças manifestadas nas entrevistas estão relacionadas aos tipos de mudanças em que os entrevistados estavam envolvidos e a sua área de atuação. As reações gerenciais às mudanças ocorridas foram a aceitação e a resistência, incluindo o medo, a rejeição, o choque, o receio, entre outros. O achar que não iria dar certo e o fato de estarem habituados a agir de determinada maneira ou não querer mexer com o que estava dando certo também foram motivos de resistência. Porém, conforme foram sendo implantadas as mudanças, perceberam que elas eram necessárias e trouxeram resultados benéficos para a organização. Segundo a percepção gerencial, assim como eles, os funcionários sob sua supervisão também manifestaram reações de aceitação e resistência à mudança.

Constatou-se que o papel gerencial ocorreu no sentido de comunicar as seus funcionários sobre a mudança, explicando-lhes seus objetivos, como seria implantada,

ensinando-lhes os novos procedimentos, treinando-os no dia-a-dia e supervisionando o desempenho para atingir os resultados desejados com a mudança. Para isso, a atuação gerencial também ocorreu no sentido de procurar incentivar e motivar as pessoas sob sua supervisão para aderirem à mudança e lidar com a resistência às mudanças.

Além disso, observou-se no nível de direção, a atuação, entre outras ações já comentadas, relacionadas ao planejamento e à implantação das mudanças, em buscar subsídios para implantá-las e em propiciar condições necessárias para que as mudanças fossem efetuadas, investindo em tecnologia, em treinamento, apoiando as mudanças e dando abertura para receber funcionários.

As mudanças tiveram alguns aspectos que facilitaram e outros que dificultaram a sua implantação. Como facilitadores da mudança, constatou-se a atitude da direção, apoiando, sendo perseverante e procurando dar o exemplo; os investimentos físicos, tecnológicos e no desenvolvimento das pessoas; a atuação dos gerentes como colaboradores, orientando seus funcionários, buscando o seu aprendizado e o da equipe; o bom relacionamento; a aceitação, o comprometimento e a ajuda mútua de várias pessoas; o auxílio de outros setores; a possibilidade de discussão em reuniões; a manifestação e a troca de idéias; entre outros.

Por outro lado, algumas das dificuldades levantadas no decorrer das mudanças foram a resistência de algumas pessoas à mudança; o medo; dificuldade de conscientização e em buscar o comprometimento de algumas pessoas; dificuldade por parte de alguns gerentes em comunicar as pessoas sobre as mudanças ou em fazer a supervisão, para dar continuidade ao que foi planejado; dificuldade em estabelecer os focos em conjunto e manterem-se focalizados, a fim de atingir as metas e os objetivos propostos, entre outras dificuldades.

Observou-se que houve uma preparação gerencial para as mudanças através de reuniões, discussão, troca de idéias, treinamentos, orientação, consultoria; de material disponibilizado para leitura e fitas de vídeo. Além dessa preparação propiciada pela empresa, observou-se também nas entrevistas comentários sobre a necessidade de uma preparação interna para absorver as novas idéias e a manifestação da necessidade de um preparo físico e mental para se ter energia e disposição suficientes durante as mudanças.

Verificou-se haver uma compreensão geral dos entrevistados que num contexto de mudanças, requer saber lidar com as pessoas. Isto inclui ter um bom relacionamento, empatia, manter uma comunicação eficiente tanto com seus funcionários - individualmente ou em grupo - , como com os demais colaboradores e com clientes externos. Além disso, observou-se a necessidade de buscar conhecer as pessoas com quem trabalha, para saber lidar com elas e conhecer o cliente. Notou-se, também, que além de conhecer sua área de atuação, das pessoas que supervisiona e os produtos, há a necessidade de se conhecer bem sobre a mudança que vai ser implantada para que, na prática, conheça-se bem sobre aquilo que vão fazer e os resultados que se pretende alcançar. Para isso, comentou-se sobre a importância da constante atualização e aperfeiçoamento. Verificou-se ainda, que num contexto de mudanças requer ter a visão de onde se quer chegar, estabelecer o foco e conduzir a mudança, caminhando em direção a esse foco. O planejamento, a reflexão e a resolução de conflitos também são manifestados como necessários neste contexto, além de características que incluem perseverança, determinação, auto-estima, paciência, credibilidade, segurança, motivação, flexibilidade e confiança.

A pesquisa possibilitou levantar algumas sugestões para a organização estudada, quais sejam:

- A realização de um estudo para levantar quais das dificuldades relacionadas às mudanças ainda permanecem após terem sido implantadas e desenvolver ações visando superar essas dificuldades;
- O estudo levantou a percepção gerencial sobre os conhecimentos e habilidades necessários no contexto de mudanças. A partir disso, propõe-se realizar um estudo no sentido de fazer um levantamento de necessidades de aprendizado gerencial, possibilitando a elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial que atenda as necessidades da empresa e do trabalho gerencial;
- A pesquisa analisou a percepção gerencial sobre o contexto de mudanças organizacionais na empresa estudada. Sugere-se realizar um estudo sobre a percepção de outros funcionários sobre a implantação de mudanças, analisar mais detalhadamente o atual grau de aceitação e desenvolver ações que favoreçam o envolvimento e o comprometimento dos funcionários durante as mudanças.

Recomenda-se a realização de outros estudos, visando o aprofundamento do tema em questão em organizações que estão passando por mudanças, abordando, entre outros assuntos, como sugestão os seguintes tópicos:

- Analisar a atuação dos líderes no contexto de mudança organizacionais, incluindo pessoas de vários níveis hierárquicos que são multiplicadores e agentes de mudança;
- Analisar a relação entre cultura organizacional, mudança organizacional e o papel gerencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- BORNSTEIN, Steven M.; SMITH, Anthony F. Os enigmas da liderança. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. (Orgs. The Peter Drucker Foundation). **O líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo : Futura, 1997, p. 277-287.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1997.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda., 1987.
- _____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4 ed. São Paulo : Cortez, 2000. 164 p.
- CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo : Harper & Row do Brasil, 1984.
- COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. (Orgs. The Peter Drucker Foundation). **O líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 159-168.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- GAILBRAITH, Jay; LAWLER III, Edward E. Desafios à ordem estabelecida. In: GAILBRAITH, J; LAWLER III, E. E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro : Makron Books, 1995. p. XIX-XXVIII.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995. 207 p.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.
- HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

- KANTER, Rosabeth Moss. Líderes de classe mundial: o poder da parceria. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. (Orgs. The Peter Drucker Foundation). **O líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 107-115.
- KATZ, Daniel; KAHN, Roberto L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- KIRBY, Tess. **O gerente que faz acontecer: faça sua equipe assumir riscos, agir e resolver problemas**. 3. ed. São Paulo : Maltese, 1995.
- KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard A. A escolha de estratégias para mudanças. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v.7, p. 7-28.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1986.
- McGREGOR, Douglas. **O lado Humano da empresa**. 1. ed. São Paulo : Martins Fontes, 1980.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald. C.; PIETRI Jr, Paul. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo : Harbra, 1998.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo. O Exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20, Angra dos Reis, 1996. **Anais... ANPAD**, 1996, v. Organizações I, p. 69-93.
- MINTZBERG, Henry. A função do gerente. In: MINTZBERG, Henry; Quinn, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001, p. 34-48.
- MOHRMAN, Susan A.; MOHRMAN Jr, Allan M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GAILBRAITH, Jay; LAWLER III, Edward. E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro : Makron Books, 1995. p. 69-89.
- MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabela F.F. Gouveia de; WOOD Jr, Thomaz. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000. p. 117-149.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11. ed. Rio de Janeiro : Record, 2000a.
- _____ **Transformação organizacional: a teoria e a práticas de inovar**. 3 reimp. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2000b.
- PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

SAYLES, Leonard R. Os gerentes intermediários "fazem as coisas certo". In: MINTZBERG, Henry; Quinn, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001, p. 222-226.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. Liderança e Cultura Organizacional. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. (Orgs. The Peter Drucker Foundation). **O líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 81-90.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo : Best Seller, 1998.

_____. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

SMITH, Bryan; ROSS, Rick. Do golfe para o pólo. In: SENGE, Peter M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro : Campus, 1999. p. 134-137.

STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1985.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1995 (4 tiragem). 175 p.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Unidade:

Cargo:

Tempo de serviço na empresa:

Tempo de serviço no cargo:

Escolaridade:

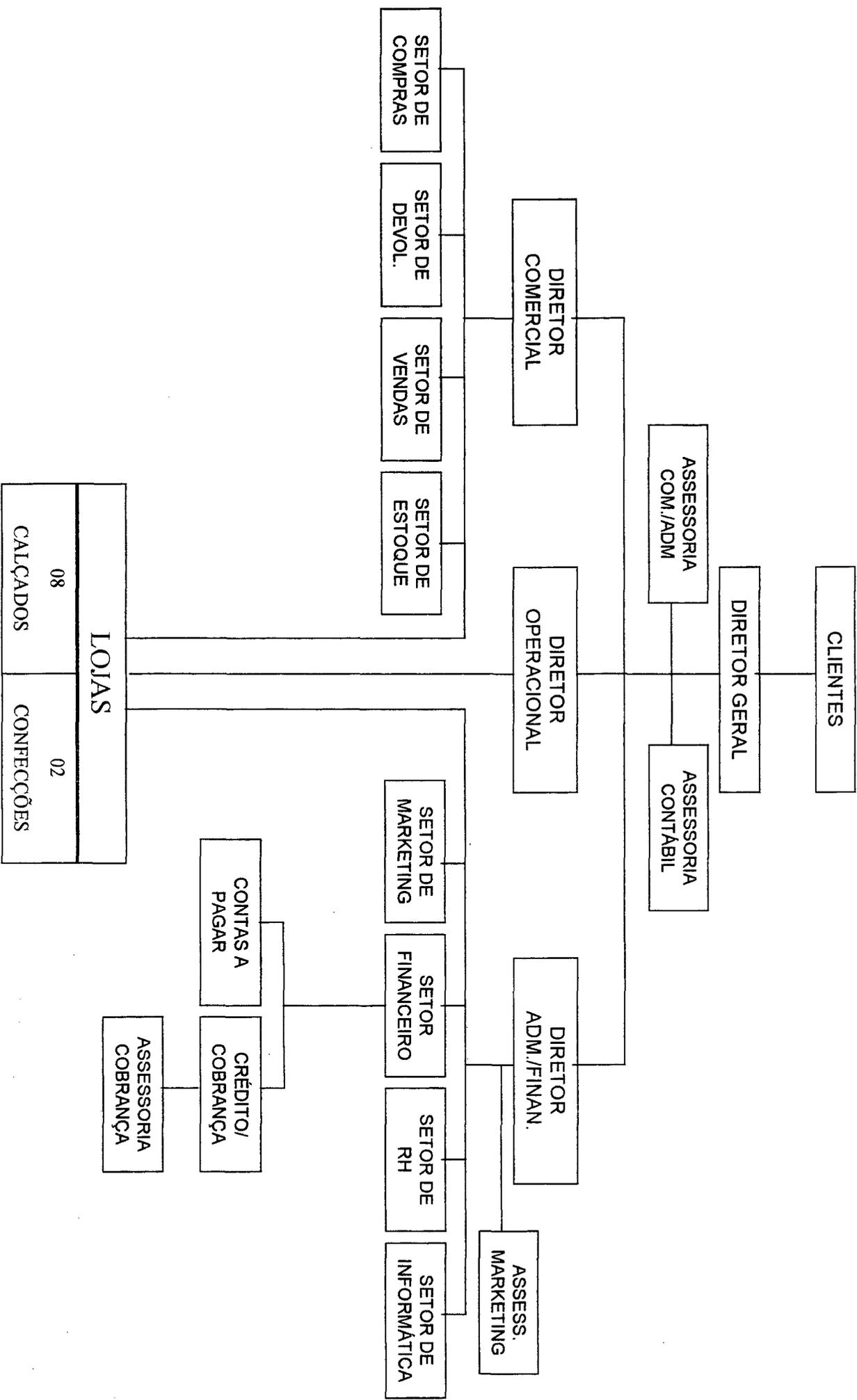
Idade:

Sexo:

Participação em cursos, treinamentos:

1. Na sua opinião, são necessárias mudanças nas organizações? Quais os benefícios que trazem?
2. Qual sua opinião sobre as mudanças ocorridas na organização? Você as considera importante? Fale sobre a implantação das mudanças na organização.
3. Qual foi a sua reação diante das mudanças?
4. Para você, o que significa gerenciar?
5. Fale sobre o seu papel neste contexto de mudanças (comunicação, relações, ações gerenciais, liderança etc.) Quais foram suas principais funções/atividades desenvolvidas durante a mudança e relacionadas a ela?
6. As mudanças causaram algum efeito na sua forma de atuar? O que mudou?
7. Qual foi a reação das pessoas sob sua supervisão diante do contexto? O que você fez diante da reação das pessoas?
8. Quais foram os resultados que você percebeu das mudanças no seu setor ou na empresa como um todo?
9. Em que você, no exercício de seu cargo, pode contribuir para os resultados da mudança?
10. Quais foram as dificuldades encontradas por você no exercício de sua função, durante as mudanças?
11. Quais foram os aspectos facilitadores das mudanças?
12. Quais foram as ações realizadas para preparar você para as mudanças?
13. Na sua opinião, quais são os conhecimentos e habilidades necessários ao gerente neste contexto de mudanças?
14. Qual a sua concepção sobre liderança? Você considera a liderança necessária num contexto de mudança organizacional? Comente.

ORGANOGRAMA DA EMPRESA ESTUDADA, CONFORME DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS



Fonte: documentos organizacionais